

Metodologie pentru facilitarea dialogului între APL-uri și ecosistemul antreprenorial din Regiunea Nord-Vest

Cuprins

<i>Prezentare generală</i>	2
1. Introducere	3
1.1 Context	4
1.2 Grupul țintă	6
1.3 Noțiuni privind conceptele de dezvoltare durabilă și egalitate de șanse, gen, nediscriminare	7
1.4 Informare, consultare, dialog, parteneriat	12
A. <i>Informare</i>	14
B. <i>Consultare</i>	14
C. <i>Dialog</i>	15
D. <i>Parteneriat</i>	16
1.5 Parteneriatele Public-Private	17
1.5.1 <i>Beneficiile și provocările implementării unui parteneriat public-privat</i>	19
1.5.2 <i>Capacitatea sectorului public și procesele de pregătire a proiectelor</i>	21
1.5.3 <i>Funcționarea proiectului</i>	24
1.5.4 <i>Finanțarea</i>	26
2. Instrumente și mecanisme de facilitare a dialogului între APL-uri și ecosistemul antreprenorial: exemple de bună practică	30
2.1 Dezvoltarea economică locală	30
2.2 Tipologii de investitori	32
2.3 Definirea Ofertei Locale	34
2.4 Viziune. Strategie. Obiective	36
2.5 Metode de promovare a ofertei locale	37
2.6 Atragerea și păstrarea investitorilor	38
2.7 E-participarea și finanțare: platforme și scheme de crowdfunding	44
2.8 Dificultăți în dezvoltarea locală	56
2.9 Exemple de eșec în redresarea economică	57
2.10 Exemple de bună practică	57
A. <i>Câmpia Turzii – județul Cluj</i>	57
B. <i>Sebeș – județul Alba</i>	58
3. Bibliografie	60



Prezentare generală

Acest document este livrat în cadrul proiectului POCA 150753 – „Consolidarea dialogului între APL și ecosistemele antreprenoriale din Regiunea Nord-Vest”.

În România procesul dialogului dintre actorii din structurile Administrației Publice Locale și reprezentanții ecosistemului antreprenorial necesită o îmbunătățire continuă și o aliniere la standarde europene. Prin proiectul POCA 150753, „Consolidarea dialogului între...”, Agenția de Dezvoltare Regională Nord Vest își propune să contribuie la dezvoltarea și încheierea relațiilor dintre APL-uri și ecosistemele antreprenoriale din Regiunea Nord-Vest, iar prezenta metodologie să fie un document de referință în regiune cu rol de ghid, care se adresează tuturor actorilor implicați.

Acest instrument ar trebui să aibă, și va avea, impact regional. Acesta va da un impuls și va sprijini tendința actuală a autorităților locale și regionale de a se consulta și de a coopera cu societatea civilă și ONG-urile care fac parte din ecosistemul antreprenorial, pentru a aduce instrumente moderne de participare democratică și, în același timp, pentru a aprofunda și perfecționa metodele de dialog.

Prezenta metodologie va fi supusă/a fost supusă în consultare publică, în 2 sesiuni organizate on-line cu participanții înscriși în grupului țintă.

Metodologia a fost elaborată de o echipă de experți din cadrul Agenției de Dezvoltare Nord-Vest, din componența căreia au făcut parte d-na Beatrice Moldovan și d-l Marian Alca.

Echipa dorește să le mulțumească tuturor actorilor implicați în grupul țintă care au participat activ atât la sesiunile cursurilor de formare cât și în grupurile de lucru formate pentru consultarea prezentei metodologii.

1. Introducere

Prin inițiativa de aplicare a Agenției de Dezvoltare Regională Nord-Vest la apelul inițiat prin Programul Regional Capacitate Administrativă, s-a urmărit conceperea și implementarea unui proiect care să adauge plus valoare regiunii. Astfel, prin cursurile de formare reprezentanții APL-urilor și cei ai ONG-urilor antreprenoriale au fost puși față în față și au colaborat la dezvoltarea soluțiilor privind facilitarea viitoarei colaborări. Formatorii au pus la dispoziția cursanților o scurtă bibliografie, iar pe marginea tematicii primite au fost expuse studii de caz și exerciții practice. La finalul fiecărei sesiuni de cursuri de formare, participanții au plecat acasă cu noi deprinderi și cunoștințe.

Prezenta metodologie este un document de bază în cadrul acestui proiect, un instrument care are menirea de a fi un îndrumar al procesului de facilitare al dialogului între APL-uri și ONG-urile antreprenoriale de la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest, putând fi accesat cu ușurință de toți actorii implicați în acest proces.

Scopul Metodologiei și a instrumentelor prezentate în cadrul acesteia este de a-i îndruma pe actorii implicați în dezvoltarea unei metode eficiente de comunicare și dialog care să conducă la rezultate palpabile și care să creeze impact pozitiv la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest. Metodologia oferă instrucțiuni practice și instrumente personalizate care au fost aplicate și dezbătute la cele două cursuri de formare desfășurate pe parcursul implementării proiectului.

1.1 Context

Pentru a înțelege în profunzime rolul prezentei metodologii, este necesar să definim aria de aplicare căreia îi este destinată. În acest context, un punct de pornire poate fi reprezentat de faptul că dezvoltarea economică regională se realizează în baza parteneriatelor dintre **sectorul public** și cel **privat**. În asociere, chiar dacă autoritățile publice și ecosistemele antreprenoriale reprezintă pilonii principali ai dezvoltării economice din regiune, **organizațiile societății civile** și **comunitățile locale** au roluri bine definite în acest proces.

Rolul administrației publice locale constă în a oferi servicii cetățenilor în vederea creșterii condițiilor de viață ale acestora. Însă, conform **raportului de țară din 2022 privind România**, publicat în 08.06.2022 de *Comisia Europeană* (CE), serviciile publice tradiționale sunt pe cât de stabile, pe atât de rigide, în timp ce practicile utilizate în sectorul privat sunt inovatoare, flexibile și se adaptează la schimbări în timp. Principalele motive care afectează eficacitatea administrației publice sunt instabilitatea instituțională, fluctuația capacității administrative, discontinuitate în aplicarea reformelor, lipsa consolidării și replicării rezultatelor într-o manieră sustenabilă.

Pe lângă administrațiile publice locale, cel de-al doilea pilon care stă la baza dezvoltării economice regionale este reprezentat de **ecosistemele antreprenoriale**. Acestea pot fi definite drept o asociere de actori (atât existenți, cât și potențiali) formată din *organizații de profil* (firme, bănci, fonduri de investiții și risc), *instituții* (universități, agenții din sectorul public, organisme financiare) și *proces*, respectiv *indicatori de profil* (rata natalității în afaceri, numărul de firme cu evoluții remarcabile, numărul de antreprenori în serie, etc) care se armonizează într-un complex formal și informal pentru a conecta, media și governa performanța mediului antreprenorial regional. (Colin & Ross Brown, 2014). Acestea pot fi delimitate geografic, fără a fi însă, limitate la o scară spațială specifică (campus, oraș, micro și macroregiuni). Pe de altă parte, conform lui Isenberg (2011), ecosistemul antreprenorial cuprinde o arie extinsă de elemente (ce pot fi consolidate în 6 domenii), care interacționează în moduri complexe și sunt întotdeauna prezente într-un mediu antreprenorial auto susținut. Așadar, pentru existența unui antreprenorat auto susținut, se identifică nevoia unor **politici favorabile**, **piețe efervescente** (consumatori, networking), **capital financiar**, **resursa umană**, **cultură** (norme sociale și organizaționale), **suport** (tehnic, logistic, ONG-uri etc). Astfel, se poate aprecia faptul că dezvoltarea economică a unei regiuni este influențată în mod direct de



amplarea activității antreprenoriale, care la rândul său este dependentă de calitatea ecosistemului antreprenorial. Nu în ultimul rând, elaborarea strategiilor de dezvoltare economică pentru o regiune, trebuie să aibă în prim plan evaluarea ecosistemului antreprenorial în baza oportunităților și elementelor identificate anterior.

În completarea aportului adus de către APL-uri și ecosistemul antreprenorial în contextul dezvoltării economice regionale, contribuția societății civile organizate prin intermediul ONG-urilor este esențială. Conform *Codului de Bune Practici pentru Participare Civilă în Procesul de Luare a Deciziilor* adoptat de Consiliul European în cadrul conferinței internaționale a ONG-urilor din 30 octombrie 2019, ONG-urile pot fi definite ca *organisme voluntare sau organizații autonome înființate pentru a urmări obiectivele non-profit ale fondatorilor sau membrilor săi, principalele activități ale fiecărei organizații de acest tip concentrându-se pe valorile dreptății sociale, drepturile omului și statul de drept.*

Având în vedere dinamica economiei globale și creșterea implicării sectorul privat procesul de decizie în contextul creșterii economice, dezvoltarea relațiilor de colaborare cu ONG-urile este imperios necesară. Parteneriatul sau colaborarea cu ONG-uri poate aduce beneficii considerabile prin intermediul cunoștințelor și expertizei independente în procesul de luare al deciziilor, fapt ce poate determina autoritățile publice, precum și actorii din mediul antreprenorial să se bazeze pe experiența și competența ONG-urilor pentru elaborarea și implementarea planurilor a căror rezultate urmăresc creșterea condițiilor de viață în rândul populației.

Lipsa actuală a instrumentelor de facilitare a dialogului între APL-uri și autorități publice, ONG-uri/ parteneri sociali și ecosistemul antreprenorial în ceea ce privește dezvoltarea locală/ regională poate fi soluționată cu ajutorul prezentei metodologii. Astfel, documentul va contribui la înțelegerea diferitelor perspective, mecanisme de lucru, și totodată, la soluționarea consolidării dialogului cu privire la dezvoltarea locală pe termen scurt mediu și lung, metodologia fiind concepută pe baza activităților întreprinse cu grupul țintă în cadrul proiectului.

1.2 Grupul țintă

În cadrul proiectului au fost selectate 100 de persoane a căror implicare a fost extinsă pe toată durata de implementare a acestuia, dar și în perioada post-implementare. Astfel, selecția grupului țintă s-a realizat conform criteriilor specifice programului, urmând ca persoanele selectate să beneficieze de posibilitatea de a participa la unul din cele două cursuri de formare, de a fi implicați în cadrul consultării publice și de a participa la cele două atelierele de lucru organizate atât în timpul implementării proiectului, cât și în perioada post-implementare.

Cele 100 de persoane au fost implicate activ, dar în mod diferit, în activitățile specifice proiectului:

- 2 cursuri de formare organizate fizic, care se axează pe tehnici de facilitare a dialogului în vederea dezvoltării locale. Tematica celor două cursuri va fi identică, implicând 2 grupe egale de cursanți.
- 1 consultare publică privind metodologia de facilitare a dialogului cu focus pe dezvoltarea locală, organizată în format online.
- 2 ateliere de lucru având ca tematică metodologia de facilitare a dialogului privind dezvoltarea locală, ambele fiind desfășurate online.
- procesul de feedback desfășurat formal în cadrul activităților întreprinse, și informal prin comunicarea constantă între echipa de management și reprezentanții grupului țintă.

Grupul țintă al Metodologiei de facilitare a dialogului între ONG-uri și/sau parteneri sociali, autoritățile publice locale și ecosistemele antreprenoriale din Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, din cadrul acestui proiect este format din toate persoanele interesate în îmbunătățirea colaborării, fie că fac parte din cadrul autorităților publice locale, fie că fac parte din ONG-uri din Regiunea Nord-Vest.

1.3 Noțiuni privind conceptele de dezvoltare durabilă și egalitate de șanse, gen, nediscriminare

Dezvoltarea durabilă a fost definită pentru prima dată în raportul Brundtland din 1987 al Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare „Viitorul nostru comun” ca „*dezvoltarea ce răspunde nevoilor prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi*”, urmărind să concilieze dezvoltarea economică cu protecția echilibrului social și de mediu.

Pentru ca dezvoltarea durabilă să fie realizată, este crucială armonizarea a trei elemente de bază: **creșterea economică, incluziunea socială și protecția mediului**. Aceste elemente sunt interconectate și sunt cruciale pentru bunăstarea indivizilor și a societăților.¹ Altfel spus, acest tip de dezvoltare desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică care se axează în primul rând pe asigurarea unui echilibru între aspectele sociale, economice și ecologice și elementele cadrului natural.

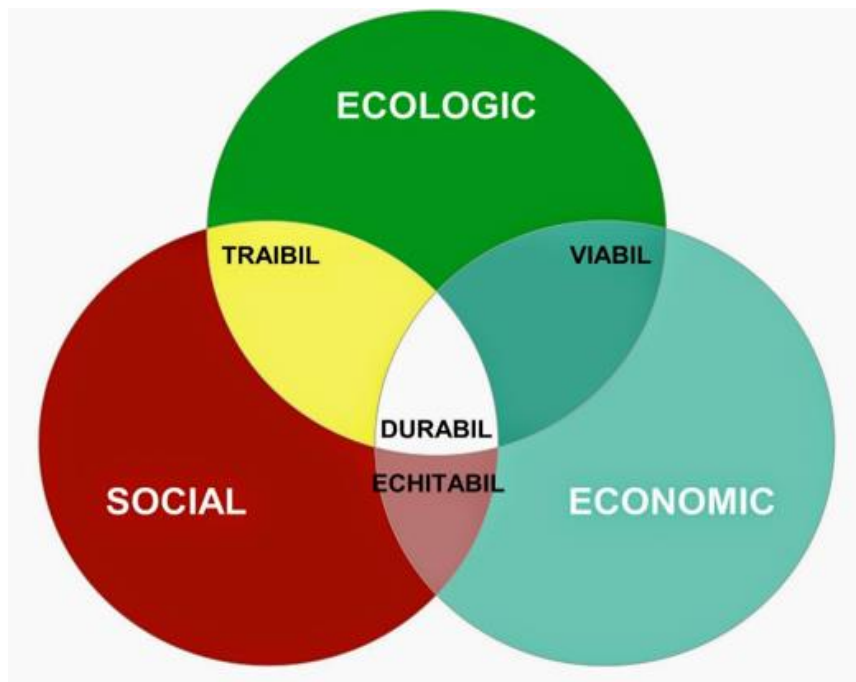


Fig. 1: Reprezentare schematică a conceptului de dezvoltare durabilă

În prezent, **dezvoltarea durabilă** este un principiu de bază al Tratatului privind Uniunea Europeană și un obiectiv prioritar pentru politicile interne și externe ale UE. Agenda 2030 a Uniunii Europene² cuprinde 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă (ODD)³, reunite informal și sub denumirea de Obiective Globale. Prin intermediul Obiectivelor Globale, se stabilește o agendă de acțiune

¹ 2030 UE Sustainable Development Agenda

² <https://sdgs.un.org/2030agenda>

³ <https://www.mae.ro/node/35919>



ambicioasă pentru următorii ani în vederea eradicării sărăciei extreme, combaterii inegalităților și a in justiției și protejării planetei până în 2030:

1. **Fără sărăcie** – Eradicarea sărăciei în toate formele sale și în orice context;
2. **Foamete zero** – Eradicarea foamei, asigurarea securității alimentare, îmbunătățirea nutriției și promovarea unei agriculturi durabile;
3. **Sănătate și bunăstare** – Asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării tuturor la orice vârstă;
4. **Educație de calitate** – Garantarea unei educații de calitate și promovarea oportunităților de învățare de-a lungul vieții, pentru toți;
5. **Egalitate de gen** – Realizarea egalității de gen și împuternicirea tuturor femeilor și a fetelor.
6. **Apă curată și sanitație** – Asigurarea disponibilității și managementului durabil al apei și sanitație pentru toți;
7. **Energie curată și la prețuri accesibile** – Asigurarea accesului tuturor la energie la prețuri accesibile, într-un mod sigur, durabil și modern;
8. **Muncă decentă și creștere economică** – Promovarea unei creșteri economice susținute, deschise tuturor și durabile, a ocupării depline și productive a forței de muncă și a unei munci decente pentru toți;
9. **Industrie, inovație și infrastructură** – Construirea unor infrastructuri rezistente, promovarea industrializării durabile și încurajarea inovației;
10. **Inegalități reduse** – Reducerea inegalităților în interiorul țărilor și de la o țară la alta;
11. **Orașe și comunități durabile** – Dezvoltarea orașelor și a așezărilor umane pentru ca ele să fie deschise tuturor, sigure, reziliente și durabile;
12. **Consum și producție responsabile** – Asigurarea unor tipare de consum și producție durabile.
13. **Acțiune climatică** – Luarea unor măsuri urgente de combatere a schimbărilor climatice și a impactului lor;
14. **Viața acvatică** – Conservarea și utilizarea durabilă a oceanelor, mărilor și a resurselor marine pentru o dezvoltare durabilă;
15. **Viața terestră** – Protejarea, restaurarea și promovarea utilizării durabile a ecosistemelor terestre, gestionarea durabilă a pădurilor, combaterea deșertificării, stoparea și repararea degradării solului și stoparea pierderilor de biodiversitate;
16. **Pace, justiție și instituții eficiente** – Promovarea unor societăți pașnice și incluzive pentru o dezvoltare durabilă, a accesului la justiție pentru toți și crearea unor instituții eficiente, responsabile și incluzive la toate nivelurile;
17. **Parteneriate pentru realizarea obiectivelor** - Consolidarea mijloacelor de implementare și revitalizarea parteneriatului global pentru dezvoltare durabilă.

Obiectivele în cauză au adus o contribuție importantă la conștientizarea publică, creșterea voinței politice și mobilizarea de resurse pentru lupta împotriva sărăciei la nivel global. De asemenea au ajutat la concentrarea acțiunii, la reformarea politicilor prin încorporarea obiectivelor și țințelor de dezvoltare în strategiile naționale și la crearea de instituții care să implementeze aceste planuri în mod eficient⁴:

- creșterea procentului de proprietăți cadastrate și înregistrate în toate localitățile la 80% pentru locuințe și 100% pentru terenurile agricole, ca element de bază al planificării spațiale și amenajării teritoriului;
- implementarea și adoptarea de măsuri suplimentare pentru avertizarea timpurie, intervențiile de urgență și acțiunile ulterioare de reabilitare prin precizarea responsabilității tuturor factorilor cu atribuții în domeniu în caz de calamități naturale (seisme, inundații, alunecări de teren) sau accidente (deversări sau emisii nocive, incendii extinse etc);
- pregătirea din vreme a unor planuri de contingență pentru prevenirea și limitarea efectelor previzibile ale schimbărilor climatice;
- îmbunătățirea calității aerului;
- creșterea capacității instituționale a autorităților cu responsabilități în domeniul calității aerului de adaptare la cerințele de respectare a obiectivelor de calitate a aerului;
- valorificarea resurselor culturale specifice pe plan local prin protejarea patrimoniului cultural, identității culturale și îndeletnicirilor tradiționale (artizanale, artistice, culinare);
- încurajarea dezvoltării în continuare a agroturismului;
- promovarea de măsuri teritoriale în vederea dezvoltării acelor funcții și echipamente care pot asigura creșterea competitivității comunităților la nivel european și internațional;
- protocoale privind colectarea diferențiată a deșeurilor;
- utilizarea de materii prime din materiale reciclate pentru diverse diverse industrii;
- contracte de colectare a deșeurilor cu operatorii de colectare și transport deșeurii pentru asigurarea unui grad înalt de valorificare;
- măsuri de asigurare a minimizării consumului de apă, materiale consumabile, hârtie, ambalaje;
- minimizarea costurilor - printr-o politică de optimizare a materialelor, consumabilelor și echipamentelor asociate funcționării firmei;

⁴ Suport curs de Formare nr. 1

Principiul egalității de șanse susține faptul că toate ființele umane sunt libere să-si dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte. Altfel spus, faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile. În continuare, o serie de modalități care de aplicare a egalității de șanse este constituită prin⁵:

- Asigurarea accesului egal la angajări, servicii, informații;
- Posibilitatea de a participa activ la orice inițiativă independent de gen, vârstă, orientare politica, religioasa, etc.
- Promovarea unei politici interne organizației de descurajare a discriminării în relațiile de muncă, de la recrutare și angajare, la stabilirea/majorarea salariului, la stabilirea/schimbarea condițiilor de muncă, la formarea profesională și la oportunitățile de promovare;
- Asigurarea accesului în spații pentru persoanele cu dizabilități;
- Asigurarea accesului la condiții de locuire adecvate și pentru persoanele defavorizate;
- Includerea perspectivei de gen în programa școlară și în manuale;
- Organizarea unor campanii de informare și sensibilizare pentru combaterea stereotipurilor de gen în rândul tinerilor;
- Organizarea de campanii de informare și sensibilizare privind partajarea echitabilă a responsabilităților în cadrul gospodăriei și familiei, îmbunătățirea serviciilor sociale relevante și concilierea obligațiilor profesionale cu viața personală și de familie având ca obiect creșterea implicării bărbaților în viața de familie;

Comisia Europeană a definit egalitatea de gen ca fiind un principiu fundamental care implică asigurarea tratamentului egal și a șanselor egale pentru femei și bărbați în toate aspectele vieții sociale, economice și politice. Acest principiu se bazează pe ideea că toți oamenii, indiferent de gen, ar trebui să aibă drepturi și oportunități egale și să nu fie discriminați pe baza sexului. În termeni mai specifici, Comisia Europeană promovează egalitatea de gen prin următoarele aspecte⁶:

⁵ Suport curs de Formare nr. 1

- **Participarea egală pe piața muncii** - implică asigurarea faptului că femeile și bărbații au acces egal la locuri de muncă, la dezvoltare profesională și la promovare în cadrul carierei lor. Egalitatea de gen înseamnă să eliminăm diferențele de remunerare între femei și bărbați pentru aceeași muncă sau pentru o muncă de valoare egală și să luptăm împotriva discriminării în mediul de lucru.
- **Orientarea împotriva stereotipurilor de gen** - comisia Europeană susține eforturile pentru eliminarea stereotipurilor de gen care pot limita opțiunile și aspirațiile femeilor și bărbaților. Acest lucru înseamnă să promovăm o mai mare diversitate în alegerile profesionale, să combatem stereotipurile care pot contribui la inegalități și să sprijinim educația egalitară de gen.
- **Participarea politică și luarea deciziilor** - promovarea participării egale a femeilor și bărbaților în procesele politice și în luarea deciziilor este un aspect important al egalității de gen. Acest lucru include asigurarea unei reprezentări echilibrate în organizațiile politice, în parlamente și în poziții de decizie în sectorul public și privat.
- **Prevenirea și combaterea violenței de gen** - egalitatea de gen implică eforturi pentru a preveni și combate toate formele de violență bazată pe gen, inclusiv violența domestică, hărțuirea sexuală și traficul de persoane în scopuri de exploatare sexuală.

Prin aceste eforturi și prin implementarea legislației și politicilor adecvate, se urmărește construirea unei societăți în care femeile și bărbații să aibă șanse egale de dezvoltare, să-și valorifice potențialul și să contribuie în mod egal la progresul societății.

Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități

Importanța și integrarea drepturilor persoanelor cu dizabilități în procesul de luare a deciziilor într-o comunitate sunt esențiale pentru asigurarea unei societăți incluzive și echitabile. Conform informațiilor furnizate de **Uniunea Europeană** în *Strategia privind drepturile persoanelor cu dizabilități 2021-2030*⁷, se urmărește promovarea unor abordări centrate pe persoană, având în vedere nevoile individuale ale fiecărei persoane cu dizabilitati. Prin implicarea directă a acestora, se asigură că deciziile luate sunt relevante și benefice pentru nevoile lor specifice. Sunt prevăzute astfel o serie de măsuri:

- Promovarea participării persoanelor cu dizabilități la procesul de luare a deciziilor prin mecanisme de participare care să fie accesibile și incluzive;
- Asigurarea accesului persoanelor cu dizabilități la informații și resurse;
- Eliminarea barierelor care împiedică participarea persoanelor cu dizabilități (accesibilitate fizică și socială)

1.4 Informare, consultare, dialog, parteneriat

Pentru a promova o relație constructivă, ONG-urile antreprenoriale și autoritățile publice de la diferite niveluri ar trebui să acționeze pe baza următoarelor **principii comune**:

Deschidere

ONG-urile antreprenoriale colectează și canalizează opiniile membrilor lor, ale grupurilor de utilizatori și ale cetățenilor interesați. Această contribuție oferă o valoare crucială pentru procesul de luare a deciziilor politice, îmbunătățind calitatea, înțelegerea și aplicabilitatea pe termen lung a inițiativei politice. O condiție prealabilă pentru acest principiu este ca procesele de participare să fie deschise și accesibile, pe baza unor parametri de participare conveniți.

Încredere

O societate deschisă și democratică se bazează pe o interacțiune onestă între actori implicați și sectoarele de activitate. Deși ONG-urile și autoritățile publice au roluri diferite, obiectivul comun de îmbunătățire a vieții oamenilor poate fi atins în mod satisfăcător numai dacă se bazează pe încredere, ceea ce presupune transparență, respect și încredere reciprocă.

Independența

ONG-urile trebuie să fie recunoscute ca organisme libere și independente în ceea ce privește obiectivele, deciziile și activitățile lor. Acestea au dreptul de a acționa independent și de a susține poziții diferite față de autoritățile cu care ar putea coopera. Ele trebuie să fie independente de controlul direct al oricărui guvern. ONG-urile nu trebuie să fie constituite ca un partid politic. ONG-urile trebuie să fie respectate, indiferent dacă opiniile lor sunt sau nu în concordanță cu cele ale autorităților publice.

Participare

ONG-urile au dreptul de a participa la mecanismele guvernamentale și cvasi-guvernamentale de la toate nivelurile, fără discriminare, la dialog și consultare cu privire la obiectivele și deciziile de politică publică. O astfel de participare ar trebui să asigure exprimarea liberă a diversității opiniilor oamenilor în ceea ce privește funcționarea societății (Recomandarea CM/Rec(2007)14 a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei către statele membre privind statutul juridic al organizațiilor neguvernamentale în Europa, VII, 76). În plus, pentru a spori participarea civilă, trebuie respectate următoarele principii:

Transparentă

Toate procesele trebuie să fie transparente și deschise la control din ambele părți, atât din partea administrației, cât și a ONG-urilor. Este esențial ca publicul să aibă acces în timp util la toate documentele, proiectele, deciziile și avizele relevante pentru procesul de participare. Accesul la informații trebuie să fie asigurat în mod egal. În același mod, participanții civici/ONG-urile trebuie să își declare obiectivele, interesele personale și eventualele conflicte de interese.

Accesibilitate

Participarea civilă ar trebui să fie propagată prin utilizarea unui limbaj clar și a unor mijloace adecvate de participare, offline sau online și pe orice dispozitiv - pe baza unor cadre de participare convenite;

Nediscriminare

Participarea civilă ar trebui să ia în considerare toate vocile și să le facă auzite, inclusiv pe cele ale celor mai puțin privilegiați și mai vulnerabili. Prin urmare, trebuie să se evite toate măsurile în cadrul procedurilor, modalitățile de publicare a informațiilor, organizarea de reuniuni și audieri etc. care ar exclude persoanele sau grupurile interesate de la participare.

Incluziune

Participarea civilă ar trebui să includă toate grupurile cu interese și nevoi speciale, cum ar fi tinerii, persoanele în vârstă, persoanele cu handicap sau minoritățile. Multe dintre aceste grupuri nu răspund cu ușurință la un apel la participare. Prin urmare, ar trebui luate măsuri pro-active pentru a ajunge la aceste grupuri, pentru a le da posibilitatea de a participa și pentru a le ajuta în acest proces.

Responsabilitate

Orice proces de participare trebuie să fie orientat spre rezultate și să fie deschis la modificarea propunerilor inițiale. Aceste rezultate trebuie să fie documentate și puse la dispoziția publicului. Toți factorii de decizie își asumă responsabilitatea pentru deciziile lor; deciziile sunt motivate, supuse controlului și pot fi sancționate; există căi de atac pentru administrare defectuoasă sau decizii greșite.

Implicarea actorilor din grupul țintă în diferitele etape ale procesului decizional variază în funcție de intensitatea participării. În cadrul *Codului de Bune Practici pentru Participare Civilă în Procesul de Luare a Deciziilor*⁸ au fost identificate patru niveluri graduale de participare: informarea, consultarea, dialogul și participarea.

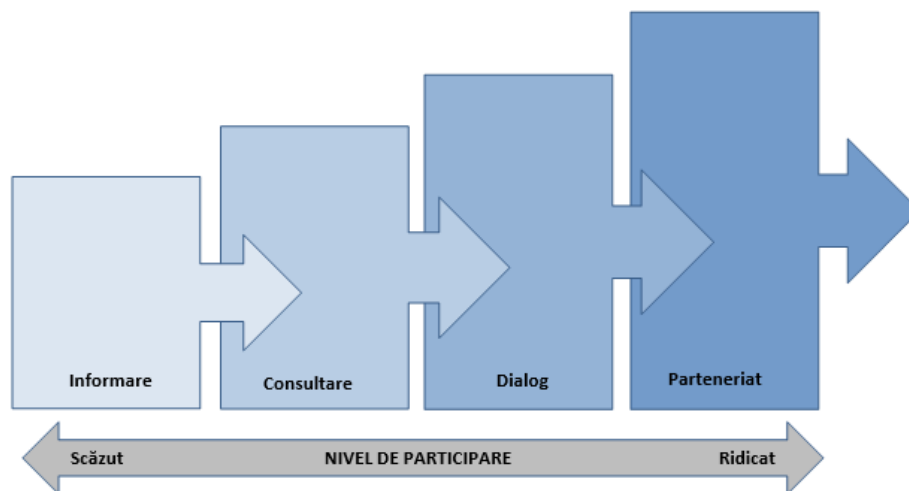


Fig. 2: Reprezentarea grafică a diferitelor niveluri de participare

Sursa: *Codului de Bune Practici pentru Participare Civilă în Procesul de Luare a Deciziilor*

A. Informare

Accesul la informație stă la baza tuturor etapelor ulterioare în implicarea ONG-urilor în procesul decizional politic. Acesta reprezintă un nivel relativ scăzut de participare care constă, de obicei, într-o furnizare unidirecțională de informații din partea autorităților publice. Informarea face trimitere la dreptul publicului de a accesa toate datele despre inițiativele, planurile, proiectele (în derulare sau viitoare) care au impact asupra dezvoltării locale. Astfel, autoritățile publice ar trebui să se asigure că publicul primește informații corecte și relevante în timp util.

B. Consultare

Reprezintă o formă de inițiativă în care autoritățile publice pot cere ONG-urilor opinia cu privire la o anumită temă de politică sau plan/ proiect de dezvoltare. Consultarea implică, în fapt, informarea ONG-urilor de către autoritățile publice cu privire la evoluțiile implementării politicilor publice prin intermediul proiectelor, precum și solicitarea de comentării opinii și feedback. În acest caz, inițiativa, respectiv temele ce urmează a fi supuse consultării provin din partea autorităților publice, și nu de la ONG-uri

⁸ <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2>

C. Dialog

Dialogul public-privat nu este un concept nou - întreprinderile și guvernul interacționează de mult timp în diverse domenii precum elaborarea și reforma politicilor. Dialogul public-privat poate lua o varietate de forme, de la consilii consultative, forumuri de afaceri, comitete naționale, comitete subnaționale, comitete sectoriale, comitete de afaceri, organizații/asociații de membri ale întreprinderilor, precum și metode mai informale de promovare a afacerilor /lobby sectorial. Acestea se desfășoară adesea sub forma unor întâlniri față în față, deși contactul prin intermediul apelurilor telefonice și e-mailurile sunt la fel de importante și sunt adesea utilizate pentru a facilita comunicarea. Mecanismul Dialogului public-privat a prins un contur mult mai bine definit în ultimii 30 de ani pe măsură ce mai multe inițiative au fost proiectate special pentru procesele de îmbunătățire ale acestuia.

Dialogul poate fi inițiat de oricare dintre părți, fiind descris în sens larg drept o comunicare bidirecțională, construită pe interese reciproce și obiective comune pentru a asigura un schimb regulat de opinii. Acest proces poate fi de o amplă natură sau colaborativ, putând varia de la audieri publice deschise, până la întâlniri specializate între ONG-uri și autoritățile publice. Astfel, se poate aprecia faptul că acest proces constă în întâlniri comune, adesea frecvente și regulate pentru dezvoltarea unor planuri/ strategii care pot conduce la o serie de rezultate convenite de toți actorii implicați.

Beneficiile obținute în urma dialogului între sectorul public și cel privat sunt evidențiate în tabelul de mai jos prin punerea în antiteză a celor 2 situații:

Tabel nr 1. – Beneficiile dialogului între sectorul public și cel privat

Cu Dialog	Fără Dialog
Sprijin pentru reformă	Reforma nu este susținută
Politică bazată pe realitate	Politică nealinată
Elaborarea incluzivă și participativă a politicilor	Afacerile secundare (capturarea elitelor)
Feedback	Reglementare
Legitimitate	Lipsa încrederii

Transparență și bună guvernare	
Implementare mai ușoară a politicilor	
Creșterea încrederii și a înțelegerii	
Diagnosticarea eficientă a problemelor	
Creșterea dinamicii procesului reformei	

*Tabel adaptat după Herzberg și Sisombat, 2016; Herzberg și Wright, 2006

D. Parteneriat

Prin definiția sa, parteneriatul implică respectarea unor responsabilități comune în fiecare etapă a procesului colaborativ, de la stabilirea agendei de lucru, până la elaborarea și implementarea inițiativelor publice, reprezentând cea mai înaltă formă de participare. La acest nivel, ONG-urile și autoritățile publice și mediul privat se reunesc pentru o cooperare în strânsă legătură, actorii implicați asigurându-se, în același timp (prin statutul lor de organizații independente), că au dreptul de a acționa indiferent de parteneriat. Propriu-zis, parteneriatul poate include activități precum delegarea unei sarcini (de expertiză) specifice unui ONG – furnizarea de servicii – precum și forumuri participative și înființarea de organisme de codecizie pentru alocarea resurselor etc.

În concepția lui Brad (2023), cele mai des întâlnite forme partenoriale, esențiale în cadrul unei dezvoltări locale sunt:

- **Parteneriatul public-privat** -> colaborare între sectorul public și cel privat cu scopul de a dezvolta proiecte care să aibă impact asupra comunității, fiind utile pentru atragerea investițiilor, îmbunătățirea infrastructurii, crearea locurilor de muncă etc;
- **Parteneriate interinstituționale** -> colaborare între diferite organizații non-guvernamentale sau între organizații non-guvernamentale și sectorul public, cu scopul de a aborda provocările specifice ale comunității în legătură cu sănătatea, educația, protecția mediului;
- **Parteneriate intercomunitare** -> colaborare între diferite comunități, fie la nivel local, regional, național, având ca obiectiv schimbul de cunoștințe, experiențe, resurse pentru a aborda probleme comune sau pentru a fructifica oportunități;
- **Parteneriate între instituții de învățământ și comunitate** -> implică colaborarea între instituții de învățământ și comunitate cu scopul de a îmbunătăți calitatea educației, a dezvolta proiecte de cercetare aplicată, programe de formare și instruire etc;

- **Parteneriate între sectoare** -> colaborare între diferite sectoare, cum ar fi transportul, agricultura, turismul, comerțul cu scopul de a dezvolta proiecte și inițiative care să aibă un impact pozitiv asupra comunității;

1.5 Parteneriatele Public-Private

Un **parteneriat public-privat** reprezintă, în principiu, orice formă de cooperare între sectorul public și cel privat, însă, în funcție de legislația specifică fiecărei țări, modul în care ia naștere un astfel de parteneriat diferă de la un sistem juridic la altul și poate îmbrăca mai multe forme, cum ar fi: *contracte de asociere în participație, contracte de concesiune, contracte de lucrări sau servicii.*

În cadrul unei abordări mai complexe, **Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE)** definește parteneriatele public-privat ca fiind o serie de „*angajamente contractuale pe termen lung între autorități publice locale și un partener privat, în temeiul cărora acesta din urmă prestează și finanțează servicii publice utilizând un activ fix, cu partajarea riscurilor asociat*”¹. Astfel, conform acestei definiții, parteneriatele public-privat pot fi concepute pentru a îndeplini o gamă largă de obiective în diverse sectoare ce contribuie la dezvoltarea locală/ regională, cum ar fi cel al transporturilor, serviciilor de sănătate, social și economic etc.

Scopul parteneriatului public-privat este de a combina expertiza, resursele și capacitățile fiecărei părți pentru a obține rezultate mai bune decât dacă ar fi posibil în cazul în care fiecare parte implicată ar acționa separat. Altfel spus, **esența unui PPP** constă în utilizarea *know-how-ului, inovației și flexibilității sectorului privat*, împreună cu *resursele și reglementările specifice sectorului public* pentru a asigura respectarea principiilor de eficiență și eficacitate în utilizarea fondurilor publice.

Proiectele implementate în parteneriat public-privat mobilizează atât sectorul public, cât și pe cel privat, în vederea furnizării unor bunuri și servicii care țin în mod tradițional de sectorul public, reducând, în același timp, constrângerile bugetare stricte a căror presiune sunt supuse cheltuielile publice. Aceste proiecte și rezultatele livrate nu diferă ca natură de proiectele atribuite în mod tradițional, însă de prezintă unele diferențe din perspectiva contractării și gestionării. Principala diferență constă în faptul că, în primul caz, riscurile sunt partajate între partenerul public și cel privat, deoarece, în principiu, riscurile ar trebui alocate părții care prezintă competența necesară pentru gestionarea lor, scopul final fiind acela de a obține un echilibru optim între transferul

riscurilor și compensația acordării părții care își asumă riscurile în cauză. Altfel spus, partenerul privat răspunde adesea de riscurile legate de proiectarea, construcția, finanțarea, gestionarea și mentenanța proiectului în cauză, în timp ce partenerul public își asumă de regulă, riscuri de nivel de reglementare/politici publice.

Pentru a pune în aplicare cu succes proiecte în parteneriat public-privat, este nevoie de o capacitate administrativă considerabilă, care nu poate fi asigurată decât prin instituirea unui cadru juridic și instituțional adecvat și prin valorificarea unei experiențe de lungă durată în implementarea de astfel de proiecte. **Curtea Europeană de Conturi**, în cadrul Raportului special privind *Parteneriatele public-private în UE: deficiențe generalizate și beneficii limitate*, a constatat că aceste atuuri nu erau disponibile decât într-un număr limitat de state membre ale Uniunii Europene. Prin urmare, această situație nu concordă cu obiectivul UE de a implementa o parte mai mare din fondurile UE prin intermediul unor proiecte cu finanțare mixtă, inclusiv parteneriate public-privat.

Combinarea **fondurilor UE** cu parteneriatele public-privat implică cerințe și incertitudini în plus. Mai mult, posibilitatea de a contabiliza proiectele de parteneriat public-privat este un considerent important în alegerea acestei opțiuni, însă practica respectivă riscă în același timp să submineze raportul costuri-beneficii și transparența.

În altă ordine de idei, în cadrul aceluiași raport special, au fost identificate 3 categorii de parteneriate public-private, după cum urmează:

- a) **Concesiunile** – în cazul cărora utilizatori finali ai serviciului sunt cei care plătesc, de regulă, direct partenerul în schimbul utilizării serviciului
- b) Asocierile în participațiune sau **parteneriatele public-private instituționale** în cazul cărora atât partenerul din sectorul public cât și cel din sectorul privat devin acționari în cadrul unei asociații terțe.
- c) **Parteneriatul public-privat contractual**, în baza cărora relația dintre părți este reglementată printr-un contract.

1.5.1 Beneficiile și provocările implementării unui parteneriat public-privat

Conform **Centrului European de Expertiză pentru Parteneriatul Public-Privat (CEEP)**, aceste tipuri de parteneriate sunt implementate în principal pentru obținerea unor potențiale beneficii comune care nu pot fi obținute prin proceduri tradiționale de achiziții², după cum urmează:

- ✓ concretizarea unui program de investiții planificate, datorită faptului că parteneriatele în regim public-privat pot pune la dispoziție o finanțare suplimentară semnificativă, complementară pachetelor bugetare tradiționale;
- ✓ posibilitatea creșterii eficienței în ceea ce privește implementarea proiectelor prin faptul că acestea pot fi finalizate mai rapid;
- ✓ partajarea riscurilor cu partenerul privat și optimizarea costurilor pe toată durata de viață a proiectelor;
- ✓ asigurarea unui standard ridicat privind serviciile și mentenanța față de cel asigurat de proiectele tradiționale, grație acestei abordări bazate pe toată durata de viață;
- ✓ posibilitatea combinării expertizei din sectorul public cu cea din sectorul privat în cel mai eficient mod cu putință, în vederea realizării unei evaluări aprofundate a proiectelor și în vederea optimizării amplitudinii acestora.

Provocările implementării unui parteneriat public-privat

Scopul acestei secțiuni constă în oferirea unei perspective de ansamblu asupra principalelor provocări observate în mod obișnuit cu care se confruntă sectorul public în contextul furnizării de PPP-uri. Unele dintre provocări pot fi mai mult percepute decât reale, iar acest fapt subliniază importanța comunicării clare și a managementului tuturor actorilor implicați în proces. PPP-urile necesită de obicei noi abordări, politici și capacități pentru a sprijini pregătirea, proiectarea, livrarea și managementul proiectelor și serviciilor publice.

² CEEP, *PPP Motivations and Challenges for the Public Sector – Why (not) and how*, octombrie 2015.
CEEP, *The Non-Financial Benefits of PPPs – A review of Concepts and methodology*, iunie 2011

După cum au fost explicitate mai sus, exista o serie de factori care pot împiedica realizarea cu succes a unui proiect PPP de către sectorul public. În principiu, este important să avem în vedere faptul că un PPP nu ar trebui să fie privit ca un scop în sine, ci ca un mijloc de a furniza proiecte și serviciile publice asociate acestora, principalele provocări întâlnite fiind următoarele³:

➤ *Asigurarea unui angajament politic stabil și vizibil față de PPP*

O gamă largă de instrumente poate fi utilizată pentru a ajuta la dezvoltarea și demonstrarea unui angajament politic, printre cele mai utilizate fiind: conceperea unor politici, legi și orientări specific PPP; înființarea/ menținerea echipelor din sectorul public și dotarea acestora cu resurse pentru a sprijini elaborarea și raportarea politicilor solide din punct de vedere tehnic – la nivelurile superioare ale administrației publice; organizarea unor bugetări realiste care să sprijine buna funcționare proceselor cheie din cadrul PPP.

➤ *Consolidarea cadrelor instituționale*

Cerințele instituționale pentru gestionarea procesului PPP pot fi uneori subestimate sau, uneori, supra elaborate. Astfel, dezvoltarea unui cadru instituțional adecvat ar trebuie să implice o evaluare clară a cerințelor instituționale pentru realizarea proiectului PPP, ca de exemplu înființarea unui sector dedicat/ unitate centrală specializată PPP. Urmărind această logică, cadrul instituțional rezultat ar trebui să fie adaptat la scara și domeniul de aplicare a planului și a funcțiilor acestuia (aprobarea proiectelor, elaborarea politicilor, sau sprijinul tehnic) și ar trebuia consolidat în funcție de lacunele care au fost identificate.

➤ *Gestionarea comunicațiilor și acceptarea publică a PPP-urilor*

Complexitatea de natură tehnică a PPP-urilor poate conduce la neînțelegerea beneficiilor și a rațiunii de utilizare a acestora, parteneriatele de acest fel fiind adesea legate de privatizarea sau externalizarea serviciilor publice. Așadar, PPP-urile pot fi asociate cu subiecte precum protecția drepturilor lucrătorilor din sectorul public și accesibilitatea ca sector privat să genereze profituri din furnizarea serviciilor publice.

³ CEEP, *PPP Motivations and Challenges for the Public Sector – Why (not) and how*, octombrie 2015.

1.5.2 Capacitatea sectorului public și procesele de pregătire a proiectelor

În continuare, pe lângă existența cadrelor instituționale adecvate pentru sprijinirea PPP-urilor, o **sursă majoră de constrângere** poate fi reprezentată de carențele capacității și proceselor de furnizare a PPP-urilor în aceste cadre, fapt ce poate afecta parteneriatele în toate etapele ciclului proiectului, de la analiza spațială până la gestionarea pe termen lung a contractului.

În general, PPP-urilor pot fi percepute ca având un grad prea ridicat de complexitate, prin comparație cu competențele sectorului public. Însă, problema nu pare a fi de cele mai multe ori dimensionarea complexității, ci diversitatea acesteia. În timp ce PPP-urile pot implica activități complexe de pregătire, finanțare, achiziție și gestionare a contractelor bazate pe performanță, acestea implică, de asemenea aportului sectorului privat prin activități complexe de proiectare, execuție, mentenanță etc. Astfel, având în vedere cele expuse, se pot regăsi următoarele provocări:

➤ *Consolidarea capacității sectorului public*

Lipsa capacității și a experienței sectorului public este una dintre principalele provocări cheie pentru PPP. Pregătirea, achiziționarea și gestionarea contractelor de PPP poate fi o activitate complexă, care necesită resurse intensive pentru o autoritate ce demarează achizițiile, în special pentru cele noi în PPP. Resursele sectorului public și calendarele de livrare necesare în cadrul unui PPP ar trebui identificate într-un stadiu incipient. Bugetele pentru contractarea unor consilieri externi specializați în probleme financiare, juridice sau tehnice trebuie să fie realist, iar autoritatea de achiziții ar trebui să fie organizată pentru a gestiona în mod eficient astfel de specialiști. Dezvoltarea unei abordări standardizate pentru contractele PPP (urmărind exemplul implementat pe piețele din Franța, Olanda, și Marea Britanie), poate ajuta la asigurarea calității documentației de proiect, precum și la reducerea timpilor și costurilor de pregătire (mute dintre problemele care apar în timpul fazelor operaționale ale unui PPP fiind, de altfel, atribuite acordurilor care nu au fost clare în primul rând).

➤ *Gestionarea procesului PPP*

Chiar dacă există un potențial acces la competențele necesare în cadrul administrațiilor publice locale, o altă constrângere poate fi reprezentată de lipsa unor procese clar definite pentru gestionarea eficientă a diferitelor faze ale dezvoltării proiectelor în PPP.

Întrucât pregătirea proiectelor în PPP sunt în esență o activitate de Management de proiect, s-au dezvoltat o serie de abordări și procese de management de proiect în sectorul public:

- importanța focusului asupra **echipei de livrare a proiectului** și a modului în care aceasta este organizată pentru a asigura claritatea cu privire la **roluri și responsabilități**;
- asigurarea faptului că proiectele urmează o metodologie agreată în ceea ce privește pregătirea și implementarea lor. Aceasta poate implica o serie de abordări standard cum ar fi: definirea nevoilor pe termen lung, evaluarea accesibilității proiectului, asigurarea faptului că autoritatea de achiziții are competențele necesare gestionării proiectului, evaluarea raportului calitate-preț (value for money - VFM);
- un **proces/ o procedură de aprobare a proiectului**, care acoperă etapele cheie ale pregătirii proiectului și achizițiilor. Acesta are rolul de a împiedica un proiect să treacă la o nouă etapă, cum ar fi lansarea unei licitații, atunci când nu este încă pregătit pentru acea etapă. De asemenea, ajută la demonstrarea unui control eficient al cheltuielilor și asigură eficiența cadrului decizional;
- Mecanisme de valoare ex-post pentru a determina dacă beneficiile care au fost prevăzute la început sunt livrate/ îndeplinite;

➤ *Prezența unui sector privat bine informat*

O altă constrângere poate fi reprezentată de diferențele dintre sectorul public și cel privat în ceea ce privește cunoștințele și capacitatea de management ale unui proiect. O autoritate care se ocupă de un singur proiect, se poate afla în dezavantaj față de ofertanții din sectorul privat care au cunoștințe superioare despre termenii, condițiile și prețurile întâlnite în cadrul proiectelor anterioare. Această asimetrie legată de accesul la informații se poate dezvolt și mai mult pe măsură ce sector privat tinde să înlocuiască sectorul public în operațiunile și livrarea proiectelor. Pentru rezolvarea acestor inadvertențe, se propune o serie de măsuri:

- Colectarea informațiilor despre ofertele din sectorul public și împărtășirea celor mai bune practici privind proiectele în PPP (de ex. privind prețurile sau condițiile contractuale) pentru a îmbunătăți poziția sectorului public în negocieri. În special, s-a constatat ca stabilirea și colectarea datelor de referință privind costurile contribuie la asigurarea faptului că cerințele serviciilor PPP sunt evaluate ca fiind mai accesibile.

Acest lucru poate fi deosebit de important pentru analiza accesibilității precum și în faza de evaluare a ofertelor și în orice negocieri contractuale cu sectorul privat;

- Comparația/ expunerea anumitor componente ale proiectului cu realitatea pieței, la intervale regulate de timp, în special a acelor componente cu costuri care fluctuează din motive care exceda contractul PPP (costuri cu forța de muncă, inflația specific sectorului). Acest lucru ajută la asigurarea faptului că costurile pentru sectorul public sunt în concordanță cu piața. Din acest motiv, autoritățile oblice pot exclude în totalitate anumite servicii „soft” din acordul PPP (ex. - securitatea, care reprezintă în care costurile cu forța de muncă reprezintă de obicei o parte semnificativă din costul total).

➤ *Evaluarea ex-ante*

Pentru a justifica alegerea opțiunii unui PPP, autoritățile publice trebuie de obicei să estimeze beneficiile unui PPP în raport cu abordările convenționale de achiziție într-un stadiu incipient al pregătirii unui proiect. Materialele de orientare pentru evaluarea a raportului calitate-preț (VfM) și o sursă centrală de expertiză au fost dezvoltate pentru a sprijini procesul de evaluare în unele proiecte PP (ex. *Evaluation Prealable* în Franța). Ori de câte ori este posibil, evaluările VfM ar trebui să se bazeze pe dovezi clare și pe date fiabile, evitând excesul analizelor pur cantitative – combinarea evaluărilor cantitative și calitative fiind de o deosebită importanță în diferite etapele ale ciclului unui proiect.

➤ *Alocarea adecvată a riscurilor*

Alocarea riscurilor către partenerul privat (care pot fi mai bine gestionate de partenerul public), poate conduce la un interes scăzut din partea sectorului privat pentru proiectul în PPP. Dacă astfel de riscuri sunt acceptate de partea privată, acest lucru poate duce la costuri mai mari decât este necesar pentru gestionarea acestora sau, în cele din urmă, la eșecul PPP. În mod similar, alocarea către sectorul public, ale acelor riscuri care pot fi mai bine gestionate de sectorul privat poate împiedica maximizarea potențialului VfM.

O abordare analitică solidă a riscurilor este esențială pentru ca proiectele să fie finanțabile și să ofere VfM. Acest lucru subliniază importanța evaluării fezabilității și a condițiilor în care riscurile pot fi alocate sectorului privat, motiv care presupune folosirea unei expertize specializate, cu experiență pe parcursul pregătirii proiectului.

În unele PPP se utilizează contracte standardizate pentru a contribui la o mai mare coerență în ceea ce privește alocarea riscurilor, deoarece astfel de condiții contractuale sunt deja testate pe piață, oferă încredere că alocarea riscurilor va fi acceptabile pentru piață (adică pot fi finanțabile).

Riscuri de planificare a proiectelor

Proiectele mari implică activități administrative pregătitoare semnificative, cum ar fi obținerea de premise și autorizații, achiziții de terenuri, exproprieri și anchete publice etc. Majoritatea riscurilor asociate acestor activități nu sunt transferabile partenerului privat într-un PPP. Prin urmare, înainte de lansarea procedurii de achiziție a contractului PPP, autoritatea de achiziții va trebui să fi parcurs mulți dintre pașii administrativi principali pentru a evita modificările materiale ale specificațiilor proiectului în timpul fazei de achiziție.

1.5.3 Funcționarea proiectului

PPP-urile se confruntă, de asemenea, cu constrângeri în timpul fazelor operaționale. Acest lucru poate fi din cauza faptului că proiectul în sine se dovedește a fi inadecvat din pricina dificultăților întâlnite pe parcurs. Acest fapt se poate reflecta în selecția și pregătirea slabă a proiectelor (în ceea ce privește atât PPP, cât și non-PPP). În același timp, gestionarea contractului PPP poate depăși capacitatea autorităților publice care gestionează contractul. Doua constrângeri comune în legături cu faza de operare sunt detaliate mai jos:

1. Confruntarea cu schimbări de-a lungul duratei de viață a proiectului în PPP

O provocare frecvent întâlnită în rândul autorităților este lipsa lor de flexibilitate în ceea ce privește adaptarea de-a lungul duratei de viață a contractului și a costurilor asociate uneori cu solicitarea de modificare la cerințelor serviciilor. Acest lucru se poate reflecta în cadrul contractelor PPP slab pregătite (neconforme), gestionarea defectuoasă a contractului, evoluții tehnologice, schimbări majore ale cerințelor sau politicii, utilizarea inadecvată a formei propuse de PPP în raport cu natura serviciilor.

Solicitările ce țin de servicii pe termen lung și mijloacele lor de livrare trebuie identificate cu atenție într-un stadiu incipient (capacitate, funcționalitate sau standarde) ca parte a procesului de pregătire a proiectului și de luare a deciziilor. În cazul în care se preconizează faptul că acestea vor suferi

modificări semnificative pe durata de viață a contractului PPP, se recomandă excluderea acelor elemente susceptibile la schimbări în timp.

Proiectarea contractului PPP trebuie luată în considerare cu atenție pentru asigurarea faptului că vor putea fi acceptate modificări cu impact mic/ moderat. Acest lucru se poate realiza prin utilizarea unui cadru stabilit în prealabil, gândit în mod competitiv sau a unor formulare predeterminate, care pot fi aplicate în conformitate cu modificările de capacitate. Cu toate acestea, trebuie recunoscut faptul că flexibilitatea va avea de obicei un preț. Prin urmare, atingerea unui echilibru între flexibilitatea pe termen lung și siguranța costurilor pe întreaga durată de viață.

2. *Gestionarea contractelor PPP în derulare*

Uneori poate exista așteptare ca, odată cu semnarea contractului de PPP, autoritatea publică să „abandoneze” proiectul în sarcina sectorului privat. Acest lucru poate conduce la subminarea nivelului necesar de resurse de către autoritatea de achiziții pentru a juca un rol eficient în faza de gestionare a contractului.

Pentru a fructifica beneficiile contractului PPP, autoritățile trebuie să fie pe deplin conștiente de termenii acordurilor PPP și să fie pregătită să își exercite drepturile, respectiv să-și îndeplinească obligațiile în mod activ și constructiv. Autoritățile ar trebui să mobilizeze și să mențină resursele și expertiza corespunzătoare pe durata contractului PPP. În special, ar trebui să fie pregătite să facă față schimbărilor sau problemelor contractuale (sau să aibă acces la suport adecvat), chiar dacă acordurile PPP nu prevăd aceasta.

În mod ideal, implicarea în proiect a celor responsabili cu gestionarea contractului se va realiza înainte de semnarea contractului pentru a se asigura că termenii acestuia sunt bine înțeleși și că există o predare fără probleme (daca este necesar) din partea echipei de achiziții. Dezvoltarea unei funcții/ proces de gestionare a contractelor susținută de un manual care facilitează interpretarea PPP este, de asemenea, o măsură folosită de managerii de proiect. Raportul EPEC privind „Gestionarea PP-urilor pe durata de viață a contractului” oferă îndrumări suplimentare cu privire a problemele care trebuie gestionate de sectorul public.⁴

⁴ <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/managing-ppps-during-their-contract-life-guidance-sound-management>

În concluzie, este important să fie consemnat faptul că un PPP ar trebui să fie văzut ca un mijloc furnizare a proiecte și serviciile publice asociate acestora. Ruta PPP poate să nu fie cea mai potrivită, însă programele de succes ale PPP au procese care permit sectorului public să identifice oportunitățile adecvate și în aceeași măsură, să recunoască și să accepte atunci când provocările sunt prea mari pentru ca un anumit proiect să fie realizat prin intermediul PPP. Astfel de procese ajută la asigurarea faptului că PPP-urile sunt utilizate acolo unde într-adevăr pot oferi gradul optim de valorificare în raport calitate-preț, în comparație cu formele alternative de livrare a proiectelor.

1.5.4 Finanțarea

Stabilirea modului de a obține cea mai bună valoare de pe piață și asigurarea faptului că piața are capacitate de a răspunde și de a înțelege cărnitele autorităților poate fi o provocare frecventă pentru sectorul public atunci când lansează un proiect PPP.

Pe piețele sau sectoarele cu un istoric slab în PPP-uri și o piață internă limitată, capacitatea contractanților, furnizorilor de servicii, investitorilor și creditorilor de a furniza expertiză în cadrul PPP-urilor poate fi limitată. În consecință, achizițiile PPP pot să nu ofere nivelul de concurență sau calitatea ofertelor necesare pentru a furniza un raport optim calitate-preț (VfM). PPP-urile necesită adesea o asociere de companii cu seturi de abilități diferite care să se reunească pentru a livra întregul proiect. Dacă unele dintre aceste elemente lipsesc (ofertanți cu experiență care pot aduna și integra consorții eficiente de licitație), autoritățile vor avea dificultăți în demonstrarea beneficiilor unui PPP.

O constrângere poate fi reprezentată de disponibilitatea investitorilor autohtoni care pot sprijini proiectele PPP cu finanțare pe termen lung. Creditorii internaționali și investitorii pot juca un rol important prin aportul de experiență în gestionarea unora dintre riscurile PPP mai comune și, de asemenea pot fi mai familiarizați cu structurile de finanțare tipice PPP.

Capacitatea limitată a pieței poate reprezenta, totodată, o problema pe parcursul proiectului, mai ales dacă se impune înlocuirea unui partener privat neperformant. Dacă nu sunt disponibili contractanți sau surse de finanțare alternative, este posibil ca autoritatea de achiziții să fie nevoită să rezilieze contractul PPP reluând acele riscuri care urmau să fie transferate sectorului privat.

La nivel de proiect, evaluarea eficienței pieței (sondarea pieței), în timpul etapelor de pregătirea proiectului ar trebui efectuată cu mult înainte de luarea deciziei PPP. Astfel de evaluare poate ajuta la modelarea designului proiectului și a alocării riscurilor pentru a se potrivi cu capacitatea pieței. Un alt aspect important de avut în vedere este reprezentat de potențialele riscuri viitoare atunci când ofertantul arată un interes limitat în ceea ce privește proiectul, sau dacă este disponibil un singur ofertant. Acesta poate fi un semn că aptitudinile pieței va fi, de asemenea slabă în viitor, dacă contractantul trebuie înlocuit (sau dacă riscurile se vor dovedi a fi de negestionat, sau costurile au fost subestimate de sectorul privat și prin urmare vor aduce la renegocierea contractului).

Sectorul public poate privi piața în ansamblu și poate identifica acțiunile pe care le poate întreprinde pentru a încuraja interesul pieței și dezvoltarea capacității acesteia, Astfel de acțiuni includ comunicarea sprijinului politic, claritatea proceselor de luare a deciziilor privind PPP, înțelegerea atentă a constrângerilor pieței și apetitul pentru risc la nivelul întregului program prin consultări ale pieței și acțiuni pentru abordarea acestor riscuri. Dezvoltarea și comunicarea proiectelor de perspectivă pot ajuta la semnalarea nevoii pieței de a stabili capacitatea înaintea lansării proiectelor pe piață. Gestionarea ulterioară a conduitei poate contribui la asigurarea faptului că fluxul de proiecte lansate este gestionat pentru a satisface capacitatea pieței.

Mărimea proiectului poate reprezenta o provocare pentru PPP. Proiectele realizate în PPP trebuie să aibă de obicei o anumită dimensiune minimă pentru a justifica costurile implicate în faza de achiziție (ex. Pregătirea ofertelor, negociere, costurile consilierilor) și să atragă interesul ofertanților și finanțarea asociată. Pe de altă parte, proiectele mai mici pot beneficia de gruparea cu alte proiecte similare pentru a genera economii de scară în cadrul documentația proiectului. Altfel, proiectele prea mari se pot confrunța și cu constrângeri în ceea ce privește fondul de finanțare și contractele disponibile. Acestea pot prezenta provocări suplimentare dacă un partener privat nu reușește să-și îndeplinească atribuțiile și trebuie înlocuit. NU în ultimul rând, este posibil ca aceste proiecte să fie divizate în subproiecte, cu condiția ca acest lucru să nu reprezinte recurși suplimentare complexe de interfață între componentele separate ale proiectului.

Justificare unui cost mai mare în cazul finanțării private

Costul finanțării private într-un PPP este de obicei mai mare decât cel la care se poate împrumuta sectorul public. Însă în fapt, acest lucru poate părea că subminează rațiunea utilizării unui PPP. Cu toate acestea, este important să se precizeze că acest lucru reflectă în principal faptul că partenerul privat își asumă costurile gestionării unor astfel de riscuri, care altfel, ar reprezenta un cost pe care sectorul public și, în cele din urmă, plătitorii de impozite, ar trebui să le suporte.

Este imperios necesar ca aceste costuri percepute de sectorul privat pentru a suporta riscurile alocate acestuia să fie justificate, de unde rezultă și relevanța unei bune analize a riscurilor, a evaluării VFM, a concurenței puternice și ulterior, a unui bun management al contractelor. În același timp, este important de avut în vedere scenariul conform căruia, dacă costurile mai mari ale finanțării private se datorează altor factori, cum ar fi constrângerile de lichiditate, concurența slabă sau ineficiența, se poate recurge la limitarea ponderii finanțării din sectorul privat – într-o măsură suficientă pentru a stimula transferul de risc și utilizarea finanțării publice pentru sold, dacă aceasta este disponibilă.

PPP-urile pot fi, de asemenea, alese implicit, dacă finanțarea privată este singura opțiune disponibilă din cauza Constrângerilor de finanțare din sectorul public (adică limitările cu privire la ceea ce poate împrumuta) și/ sau constrângerile de finanțare (limitele a ceea ce poate cheltui). Evaluarea VFM poate reprezenta și în acest caz un instrument util pentru a demonstra dacă beneficiile așteptate ale investiției, serviciilor asociate și ale furnizării acestora prin implicarea sectorului privat sunt justificate de costurile finanțării private.

Abordarea constrângerilor de accesibilitate și gestionarea riscurilor pe termen lung

PPP-urile pot crea obligații de plată viitoare semnificative pentru APL-uri. Aceste angajamente pot fi inaccesibile pentru autoritatea de achiziții la o dată ulterioară, sau pot limita flexibilitatea în deciziile viitoare în ceea ce privește bugetul de cheltuieli. Indiferent dacă este achiziționat în mod convențional sau prin intermediul unui PPP, proiectul trebuie să fie plătit în cele din urmă de către contribuabil sau utilizator. Prin urmare, problema este să ne asigurăm că obligațiile de plată pe termen lung sunt recunoscute și că resursele sunt disponibile pentru a îndeplini aceste obligații pe durata contactatului.

Abordabilitatea pe termen lung a unui proiect PPP ar trebui să fie întotdeauna evaluată în etapele de pregătire ale proiectului pentru a identifica potențialele obligații de plată viitoare și resursele pentru îndeplinirea acestora. Acestea implică o evaluare realistă a capitalului așteptat și a costurilor operaționale, a veniturilor și a condițiilor de finanțare, utilizarea modelelor financiare și a sondajului piesei. Sprijinul de consiliere financiară și tehnică ar trebui utilizat dacă capacitatea tehnică de a efectua o astfel de evaluare nu este deja disponibilă în cadrul echipei din sectorul public.

În continuare, ar trebui stabilit un cadru fiscal pentru a se asigura că viitoarele datorii ale proiectelor PPP sunt înregistrate, dezvăluite și monitorizate, acordând o deosebită atenție PPP-urilor care pot fi în afara bugetului sau înregistrate în afara bilanțului în scopuri contabile sau statistice.

Într-un sumar, identificarea și comunicarea motivației utilizării PP-urilor ar trebui să fie o componentă centrală a unui Program PPP. În consecință, factorii de decizie politică nu ar trebui să ignore importanța unei bune comunicări cu una dintre activitățile în dezvoltarea și furnizarea de programe și proiecte de succes.

După cum subliniază acest **raport**, există o **gamă largă** și o **combinați de motivații** pe care efectorii de decizie le pot identifica pentru a susține utilizarea PPP-urilor. Raportul calitate-preț (VfM) este, de obicei, motivația cheie, dar aceasta, la rândul său, este determinată de o serie de factori auxiliari, cum ar fi o alocare îmbunătățită a riscurilor, o mai bună vizibilitate a costurilor, pe termen lung, și livrarea la timp, conform bugetului. Politicile PPP de obicei evoluează sau se schimbă în timp, astfel încât comunicarea eficientă este un proces activ și continuu.

La fel de importantă este recunoașterea și evaluarea provocărilor pentru realizarea unui program PPP și a proiectelor sale competente și abordarea acestor provocări acolo unde este posibil. Cerințele cheie pentru un proiect PPP de succes includ:

- Un cadru politic, instituțional, juridic de sprijin și stabil pentru PPP
- Sprijin politic puternic intenție strategică, mai ales că PPP-urile pot implica reforma proceselor și a piețelor existente și aranjamente pe termen lung
- Un client din sectorul public competent din punct de vedere tehnic, care este atât conștient de abilitățile tehnice necesare, cât și capabil să le acceseze din sectorul public și privat
- Stabilirea unor proiecte credibile și coordonate
- O piață sensibilă din sectorul privat, care are potențialul și este dispusă să sprijine un PPP, asigurând astfel un mediu competitiv

2. Instrumente și mecanisme de facilitare a dialogului între APL-uri și ecosistemul antreprenorial: exemple de bună practică

2.1 Dezvoltarea economică locală

Principalul obiectiv al fiecărei APL ar trebuie să fie dezvoltarea locală – procesul prin care calitatea vieții dintr-o anumită comunitate este îmbunătățită prin intermediul inițiativelor și proiectelor concepute și implementate de către membrii acestei comunități. Astfel de comunități se individualizează printr-un standard ridicat de trai, oportunități pentru cetățeni, într-un sumar - prin prosperitate.

În cadrul unei abordări mai complexe, Brad (2023) definește dezvoltarea locală ca fiind un proces dinamic și sinergic care transformă o comunitate prin inovație, cooperare și susținerea reciprocă, îmbunătățind calitatea vieții, stimulând economie, protejând mediul înconjurător și cultivând spiritul de solidaritate între membrii săi, în scopul atingerii unei evoluții sustenabile și armonioase pentru generațiile viitoare.

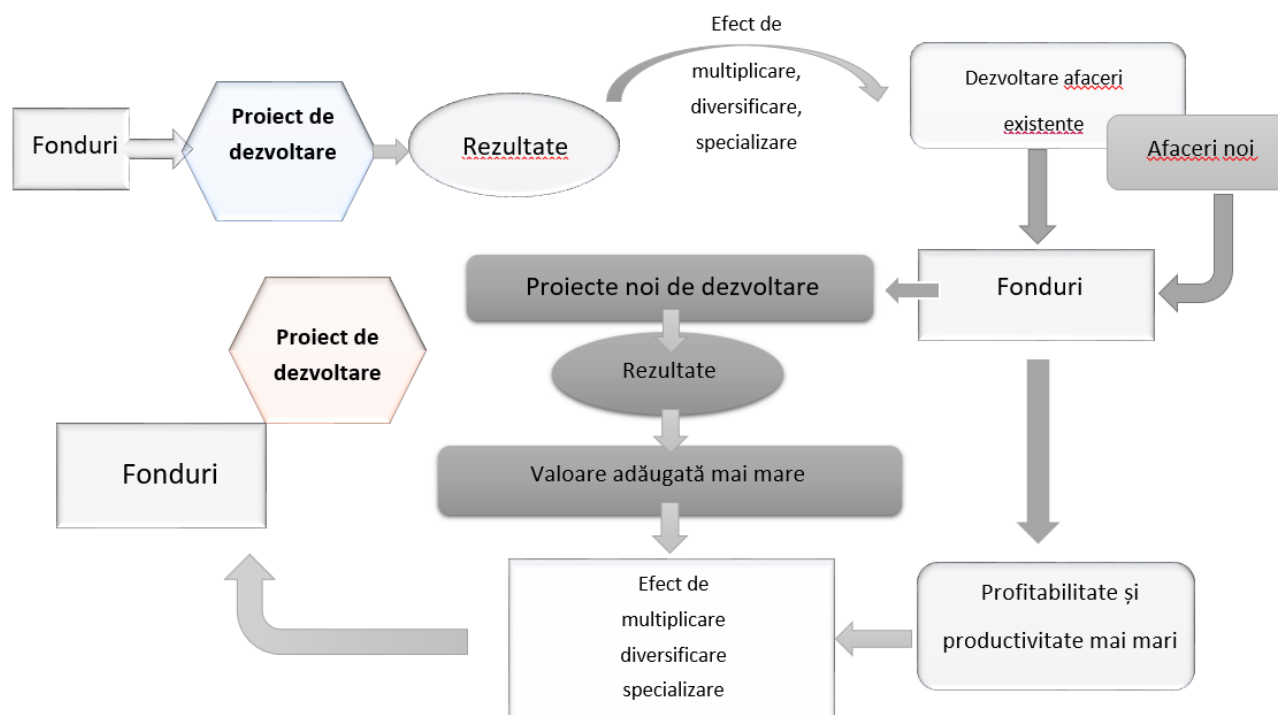


Fig. 3: Dezvoltarea locală - model generic de creștere

Sursa: Stelian, Brad, Note de curs: Cooperare public-privată, 2023

Dezvoltarea este asociată procesului de creștere economică, iar creșterea economică este influențată în mod direct de alți 2 factori: *populația și productivitatea individuală*. Prin urmare, se poate aprecia faptul că o comunitate al cărei **principal obiectiv** este **creșterea** beneficiază de **2 pârgii importante**: *demografică și economică*.

Investițiile sunt esențiale pentru dezvoltarea oricărei comunități. În special, investițiile cu capital străin au potențialul de a aduce la nivel local tehnologii și procese de producție noi, prin comparație capitalul autohton care, de cele mai multe ori, nu poate inova suficient de mult și de repede. Investițiile străine reprezintă oportunitatea de a face un salt de dezvoltare și de a recupera mai rapid distanța față de centrele economice din Europa de Vest, în special pentru comunitățile subdezvoltate sau monoindustriale.

Investițiile private pot fi un catalizator al prosperității în comunitățile locale. Studiile ilustrează faptul că fiecare dolar provenit din investiții străine directe atrage, în medie, după sine, încă un dolar investiții autohtone. În același timp, pe întreg lanțul valoric creat de acești investitori, se individualizează furnizori, distribuitori și clienți care beneficiază de pe urma prezenței lor pe piața locală.

Apariția unui nou investitor într-o comunitate reprezintă un context pentru crearea locurilor de muncă. Mai multe locuri de muncă și o piață mai competitivă înseamnă perspective de creștere a salariilor și o piață de consum mai mare. În asociere, mai mulți oameni prezenți în comunitate (rezidenți sau navetiști) creează o cerere mai mare pentru produse și servicii locale.

Nu în ultimul rând, investițiile străine asigură conectarea comunității la fluxuri globale - un avantaj competitiv într-o lume tot mai interconectată. Investițiile străine directe facilitează accesul produselor și serviciilor locale la rețele globale de distribuție. În același timp, investitorii străini practică - în comunitățile în care se stabilesc - noi modele de afaceri: *practici corporative profesionale, programe inovatoare de formare a forței de muncă și standarde de calitate înalte pentru furnizori și clienții de pe piața locală.* Astfel, angajații lor pe piața locală se specializează, dezvoltând abilități noi cu ajutorul cărora își pot crea propriile afaceri (crâșcând gradul de implicare în comunitate).

Într-o comunitate, **atragera investitorilor** trebuie să fie în topul priorităților autorităților publice. Altfel, în lipsă investițiilor, nu există locuri de muncă, inovare, progres, prosperitate.

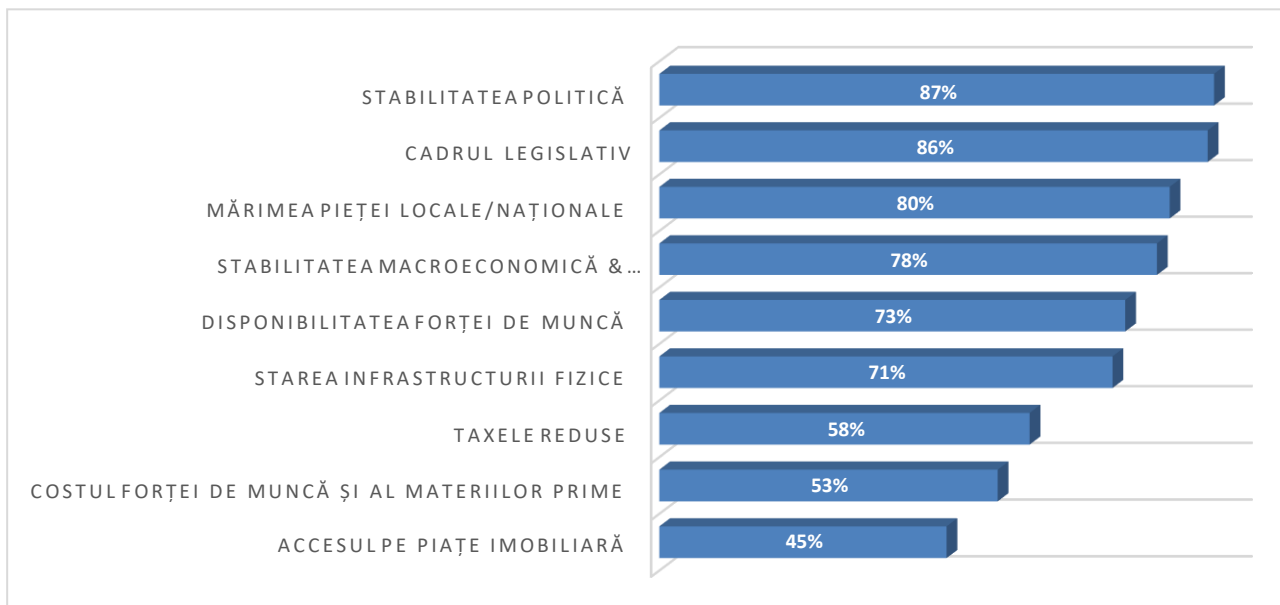
Este imperios necesar ca parteneriatul dintre comunitatea locală și ecosistemul antreprenorial (în special investitorii privați) să se bazeze pe *pro activitate, încredere și predictibilitate*. Dese ori, investitorii noi, mai ales cei străini, impun asistența prin intermediul unor servicii specializate de-a lungul întregului **ciclu de viață al unei investiții**: de la primul contact cu oportunitatea de nivel local, până la alegerea locației, implementarea și posibila extindere a investiției în viitor.

2.2 Tipologii de investitori

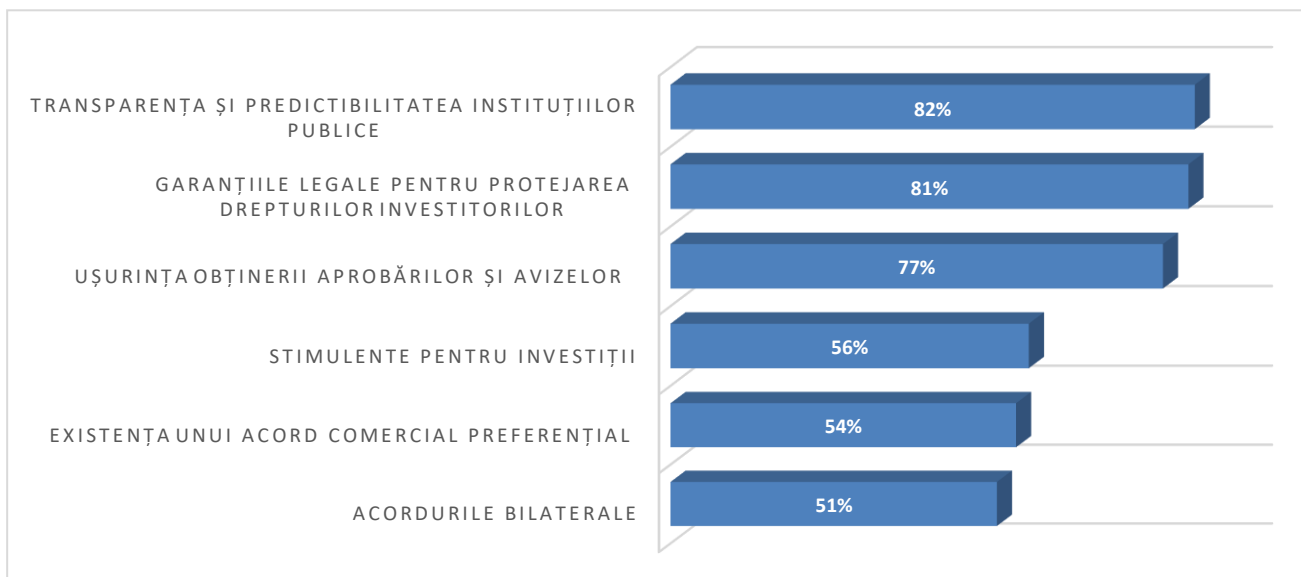
Fiecare comunitate care urmărește **atragera unui investitor** trebuie să **definească profilul** acestuia, pentru a identifica posibilele compatibilități cu oferta locală (profilul social-economic al zonei). În funcție de modelul de afaceri și direcțiile de acțiune, studiile definesc mai multe tipuri de investitori:

1. *Investitori care generează o creștere rapidă în sectorul care activează, cu riscul de compromite alte sectoare economice*
2. *Investitori care contribuie la ieftinirea produselor și serviciilor pentru consumatori și la creșterea competitivității pieței locale*
3. *Investitori care asigură conectarea pieței locale cu fluxurile regionale și globale*
4. *Investitori care fac economii de cost printr-o producție mai eficientă, asigurând locuri de muncă noi și transfer tehnologic*

Investitorii ținesc un mediu local cat mai eficient, predictibil și transparent. Studiul Băncii mondiale – *Global Competitiveness Report 2017-2018* ilustrează într-un mod elocvent indicatorii luați în considerare cel mai adesea de către un investitor nou.



Pentru investitorii deja stabiliți pe piața locală, menținerea și extinderea investițiilor depinde de mai mulți factori, cei mai importanți regăsindu-se în graficul de mai jos.



Potențialul investitor ar trebui să dispună de o persoană de contact, care să îndeplinească rolul de gazdă și să aibă responsabilitatea de a elabora un program de vizitare a locațiilor pretabile pentru investiții, oferind în același timp asistență personalizată în timpul acestor vizite.

Aceasta persoană ar trebui să se ocupe de organizarea întâlnirilor cu reprezentanții autorităților locale sau guvernamentale, universități, companii din domeniul imobiliar, companii de recrutare și altele.

Succesul în atragerea și păstrarea investitorilor depinde de **trei dimensiuni fundamentale**:

- *Cine ești?* - Definirea ofertei locale, diferențierea față de concurență, sectoarele cu potențial înalt
- *Cum te promovezi?* - API, ADR – Platforma INNO etc)
- *Cum atragi și cum păstrezi investitorii?* – oferirea unor servicii specializate, parteneriate strategice, măsuri pentru creșterea calității vieții.

2.3 Definirea Ofertei Locale

Prima etapă în procesul de atragere al investitorilor private constă în **definirea ofertei locale de către membrii comunității (APL, ONG-uri, cetățeni)**. Acest demers este unul pragmatic, bazându-se pe **profilul economic și social** al fiecărei comunități. Profilul identificat va fi utilizat mai departe în cadrul materialelor de promovare, cu scopul de a evidenția avantajele sale comparative, caracteristicile unice și facilitățile dedicate investitorilor. Totodată, în aceeași măsură este importantă **cunoașterea punctelor slabe**, definirea barierelor ce pot interveni în calea investițiilor, modul în care acestea pot fi depășite la nivel local și tipul de investitori ce pot fi în mod realist atrași în zona respectivă.

Chiar dacă în prima instanță, fiecare comunitate consideră că are în vedere aspectele enumerate anterior, demersul propriu-zis implică **realizarea unui profil competitiv complet**, cu **date, exemple, argumente** bine definite și eventuale **simulări de investiții** (unde sunt necesare):

Nr. Cr.		
1	Contextul global, european, național, local	<ul style="list-style-type: none">• Dinamicile de nivel global/ regional• Creșterea economică• Fluxuri de investiții• Proximitatea geografică a unor centre economice puternice• Posibile riscuri geopolitice (nivelul de securitate)• Regimul politic autohton (tendențe)



2	Fluxuri comerciale înspre/dinspre nivelul local/județean regional/internațional⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Principalele piețe unde se exportă bunuri/servicii • Principalele piețe de unde se importă bunuri/servicii • Principalele sectoare de activitate • Topul exportatorilor și importatorilor • Ponderea salariaților din firme cu capital autohton vs. firme cu capital străin • Nivelul salarizării la stat vs privat pe plan local
3	Resursa umană	<ul style="list-style-type: none"> • Pondere persoane active/inactive • Pondere persoane stabilite în diaspora • Capital uman dislocat din străinătate și locul de proveniență (studenți străini/ expați) • Potențialul demografic al zonei (câți oameni locuiesc în marja de o oră cu mașina) • Ponderea actuală de navetiști din totalul forței de muncă • Abilități și nivel de studii profesionale • Așteptări salariale
4	Mediul antreprenorial local⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Nr. firme înregistrate la nivelul comunității (nr. absolut și număr firme/ cap de locuitor) • Domenii/ sectoare de activitate • Cifra de afaceri • Nr. angajați • Competiția locală⁷
5	Sectoare cu potențial înalt⁸ de creștere	<ul style="list-style-type: none"> • Total venituri • Nivelul salariilor • Numărul firmelor prezente pe plan local • Valoarea schimburilor comerciale internaționale • Diversitatea economiei locale
6	Tipuri de infrastructură și conectivitate	<ul style="list-style-type: none"> • Tipuri de infrastructură existente <ul style="list-style-type: none"> ○ De transport (rutier, feroviar, aerian, velo) ○ Utilitare (apă potabilă, canalizare, gaz) ○ Infrastructura culturală și sportivă ○ De sănătate ○ Educațională⁹ • Noduri rutiere/ feroviare • Distanța față de aeroporturi • Frecvența și tipuri de conexiuni aeriene • Transportul public • Zonele pietonale
7	Fondul funciar disponibil	<ul style="list-style-type: none"> • Spații de producție • Parcuri/ platforme industriale • Terenuri virane

⁵ Aceste date sunt disponibile la nivel județean prin [Institutul Național de Statistică \(INS\) – baza de date TEMPO Online](#)

⁶ O resursă utilă sunt bazele de date de pe [Listă Firme](#)

⁷ Investitorii noi veniți pot integra competitorii locali (externalizare servicii), sau îi pot absorbi

⁸ Date privitoare la cele mai dinamice zone ale economiei locale și metropolitane/regionale se regăsesc pe [Eurostat](#)

⁹ Ex: Furnizori de formare profesională, școli profesionale, învățământ dual, universități etc

		<ul style="list-style-type: none"> • Construcții de diferite categorii și clase • Spații de birouri • Spații verzi și zone de agrement
8	Cadrul instituțional și provocările specifice	<ul style="list-style-type: none"> • Legislația autohtonă • Avize și autorizații • Racordarea la rețelele de utilități • Accesarea unor programe și scheme speciale de sprijin • Interacțiunea cu autoritățile de control (ANAF/ inspecția muncii etc.)
9	Calitatea vieții	<ul style="list-style-type: none"> • Evenimente care contribuie la atractivitatea pieței locale • Activități turistice/ de relaxare

2.4 Viziune. Strategie. Obiective.

Odată mapată **oferta locală** și identificat **profilul social economic** al comunității, intervine necesitatea conceperii unei **viziuni**. Viziunea reprezintă **destinația** pe care o vizualizăm și pe care dorim să o atingem. Însă ea este un statut ideal, iar calea este deseori necunoscută și presărată cu multe obstacole. Astfel, pentru a stabili concret calea pentru realizarea corectă a viziunii, se impune creionarea unor repere sub forma unor **obiective**. Cei doi termeni, deși fundamental diferiți, necesită atenție egală pentru ca viziunea nu poate fi atinsă fără obiective, iar obiectivele nu își găsesc rostul dacă nu urmăresc să fie treptele care sunt urcate una după alta pentru atingerea viziunii.

Unul dintre cele mai importante caracteristici ale unui obiectiv, este faptul ca trebuie să fie **măsurabil**. Un obiectiv definește evoluția gradual care va avea loc, iar această îmbunătățire este sub forma creșterii exprimate statistic sau sub forma scăderii exprimate statistic (creșterea veniturilor în comunitate cu x %, reducerea poluării provenită din deșeuri menajare cu x %). Obiectivele sunt mijloacele care se utilizează pentru a îndeplini un scop, viziunea reprezentând un scop în sine, sau înglobând scopul. Îndeplinirea acestora necesită **muncă și angajament** care vor conduce mai departe spre realizarea viziunii de fiecare dată.

Într-un mod sumar, **strategia** trebuie văzută ca o **abordare generală sau metodă de a obținerea rezultatelor** și ar trebui să răspundă la întrebarea „**Cum se îndeplinesc obiectivele?**”. Un document strategic, pentru a fi eficient, trebuie să identifice **obiectivele prioritare** și să seteze pașii necesari atingerii acestor obiective.

De cele mai multe ori, **strategiile de dezvoltare locală** includ o secțiune de **analiză stufoasă** și greu de pătruns și o **listă lungă și nerealistă de proiecte la final**. Un exemplu de **bună practică** în elaborarea unei strategii de dezvoltare locală o reprezintă „**Strategia de dezvoltare a municipiului Cluj-Napoca 2014-2020**”.

Strategia a fost coordonată de un grup de experți de la Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării (FSPAC), din cadrul Universității "Babeș-Bolyai", cu inputul pro-bono a mai multor experți de la nivel local. Practic, coordonatorii strategiei au pregătit o structură de analiză pentru diferitele capitole ale strategiei și au implicat experți locali în identificarea priorităților pe domeniile lor de expertiză. Elaborarea strategiei nu a fost fără probleme, dar este prima strategie de dezvoltare locală din România ce propune un pachet de proiecte prioritar la final, cu alocarea unui buget realist. Mai mult, modul în care această strategie a fost elaborată, cu participarea mai multor experți de la nivel local, poate servi în viitor ca exemplu pentru alte orașe din România și din afara României.¹⁰

Bineînțeles, o **strategie de dezvoltare** nu trebuie să ia în vedere numai **părerile experților** ci, în mod ideal, ar trebui **să integreze și dorințele cetățenilor de rând**. Modul în care cetățenii sunt implicați în elaborarea unei strategii poate varia. De exemplu, pentru elaborarea **Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană 2014-2020** a Polului de Creștere Ploiești s-a luat în vedere un **chestionar efectuat pe un eșantion** reprezentativ din polul de creștere. De asemenea, pentru finalizarea Strategiei Integrate de Dezvoltare Urbană 2014-2020 a Polului de Creștere Iași, **cetățenii din oraș au fost consultați** prin intermediul mai multor canale, pentru a afla preferințele lor. În același fel, pot fi organizate grupuri de lucru la nivel de cartier sau pot fi organizate campanii on-line. Ce e important e ca **vocea cetățenilor să fie integrate în strategia de dezvoltare locală**. Nu în ultimul rând, odată ce analiza a fost finalizată cu input-ul experților și al cetățenilor, trebuie elaborată **o listă de proiecte și identificate proiectele prioritare**.

2.5 Metode de promovare a ofertei locale

În continuare, odată inventariate resursele și stabilite obiectivele și planul de acțiune al dezvoltării locale, este recomandată **promovarea comunității locale în rândul investitorilor** prin diferite modele de organizare în funcție de capacitate administrației locale¹¹:

- a) *departament specializat în cadrul primăriei* (model adoptat de Cluj-Napoca, de exemplu, prin Biroul de Relații Externe și Investitori din cadrul Primăriei);

¹⁰ UrbanizeHub. (2017). *Îndrumar pentru Primari*. Editura M&M.

¹¹ Banca Mondială. *Îndrumar pentru comunități locale - Ghid de atragere al investițiilor private*. Editura CDCB.

- b) *agenție specializată, susținută de primărie și de comunitatea locală*
- c) *firmă privată specializată în astfel de servicii, pe baza unui contract bine definit pentru atragerea investitorilor privați și relaționarea cu ei.*

După cum a fost menționat anterior, **alegerea unui model potrivit va depinde de nevoile și resursele fiecărei localități în parte.** Mai ales orașele mari, dinamice, vor beneficia de avantajele unei agenții specializate, cu un personal eficient și eficace, bine remunerat, pe măsura rezultatelor. Acest model ar conferi o flexibilitate mai mare decât un departament/birou în cadrul primăriei și, totodată, un grad mai mare de control și de coordonare decât în cazul unei firme private. Compania privată ar trebui să aibă o reputație solidă în acest domeniu și rezultate concrete în atragerea de investitori străini.

În același timp, când vorbim de o comunitate mică sau medie, nu se impune de regulă fondarea unei agenții separate. Comunitățile mici fie apelează la serviciile unei companii specializate, fie își unesc eforturile în cadrul unei **Agenții de Dezvoltare Intercomunitară (ADI)** pentru finanțarea unui departament pentru atragere investitorilor privați. Este recomandată și analiza oportunității dezvoltării unui departament specializat de investiții la nivelul Consiliilor Județene, acolo unde este cazul.

Nu în ultimul rând, o **comunitate interesată de atragerea investițiilor străine** își poate coordona eforturile împreună cu **Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest**, agenția oferind servicii de specialitate în acest sens și experiență acumulată ridicat.

2.6 Atragerea și păstrarea investitorilor

Pentru a **atrage și a menține un investitor** care și-a exprimat intenția de a **prospecta un anumit areal pretabil unei investiții**, este important să transmitem încredere, prin furnizarea unor servicii specializate într-un cadru legislativ și instituțional prietenos. În asociere, va fi necesară dezvoltarea și implementarea unei strategii care să contribuie la creșterea calității vieții.

Se recomandă desemnarea unui **responsabil de proiect**, care să fie prezent de-a lungul întregului proces - de la pregătire, până la implementarea proiectului de către fiecare investitor. Acesta ar reprezenta punctul principal de contact al investitorului în comunitate (acționând ca o gazdă), principalele atribuții fiind **pregătirea unui program de vizitare al diferitelor locații propuse investitei, însoțirea investitorului pe durata acestor vizite, organizarea întâlnirilor cu reprezentanții autorităților locale sau guvernamentale, universități, consultanți, companii de recrutare și alți actori interesați.**

Investitorii sunt interesați să obțină informații complexe și sprijin pentru a lua decizii în ceea ce privește investițiile lor. În mod special, ei necesită informații care să-i ajute să evalueze:

- Riscul, rentabilitatea și profitabilitatea investiției propuse, precum și capacitatea acesteia de a îndeplini cerințele strategice și de investiții ale companiei;
- Adecvarea alternativelor de locație pentru a găzdui proiectul de investiție propus;
- Cerințele de conformitate în ceea ce privește complexitatea, timpul și costul investiției propuse într-o locație preferată (amplasamentul final).

De asemenea Investitorii accesează o gamă variată de surse de informații pentru a-și îndeplini cerințele de informare și pentru a accesa noi locații de investiții, inclusiv:

- Surse interne de informații, prin intermediul internetului sau al telefonului;
- Vizite personale și întâlniri cu reprezentanții locali sau guvernamentali;
- Participarea la evenimente, cum ar fi târguri, conferințe și seminarii;
- Asociații profesionale sau camere de comerț;
- Publicații media și presă;
- Clasamente specializate;
- Consultanți independenți în domeniul imobiliar, financiar sau legal;
- Guverne, inclusiv ministere, departamente și agenții.
- Studii de caz și testimoniale ale altor investitori.
- Rețele de socializare pentru a afla informații și a lega noi contacte.

Modele generice de atragere al investitorilor:¹²

- **Scenariul A** -> *afacere al cărei lanț valoric necesită implicarea masei critice de forță de muncă specializată sau cu potențial de specializare*
 - Un exemplu de dezvoltare locală care ar putea atrage investiții ar fi înființarea unei **fabrici de procesare a alimentelor organice**. Aceasta afacere ar putea necesita implicarea unei mase critice de forță de muncă specializată sau cu potențial de specializare, cum ar fi specialiști în agricultura organică, ingineri alimentari, tehnicieni în prelucrarea alimentelor, operatori de mașini, personal de marketing și vânzări, etc.

¹² (Stelian, 2023)

- **Lanțul valoric** al acestei afaceri ar putea include producția și achiziția de ingrediente organice, prelucrarea acestora în produse alimentare, ambalarea și distribuția acestora la nivel regional sau național. Aceasta afacere ar putea atrage investiții prin oferirea unor oportunități de angajare și creșterea economiei locale prin achiziția de materii prime și servicii locale.

În plus, fabrica de procesare a alimentelor organice ar putea oferi beneficii ecologice și de mediu, cum ar fi promovarea agriculturii organice, reducerea impactului asupra mediului și sprijinirea sustenabilității în regiunea respectivă. Această afacere ar putea atrage clienți interesați de astfel de aspecte și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative. De asemenea, prin oferirea de produse alimentare organice de calitate, această afacere ar putea atrage investiții în întreaga regiune, inclusiv consumatorii conștienți de impactul asupra mediului și interesați de alimentația sănătoasă. Aceasta ar putea duce la creșterea veniturilor și profiturilor, ceea ce ar putea atrage și mai multe investiții în viitor.

- **Scenariul B** -> *afacere al cărei lanț valoric necesită colaborare cu mai mulți antreprenori locali*
 - Un exemplu de dezvoltare locală care ar putea atrage investiții ar fi înființarea unui **parc tehnologic care să promoveze colaborarea între mai mulți antreprenori locali din diverse domenii de activitate**. Această afacere ar putea necesita implicarea unei mase critice de forță de muncă specializată sau cu potențial de activitate specializare, cum ar fi ingineri, programatori, designeri, muncitori, etc.
 - Lanțul valoric al acestei afaceri ar putea include furnizarea de servicii și produse de înaltă calitate, cum ar fi proiectare și dezvoltare de software, design și dezvoltare de produse hardware, servicii de consultanță și formare profesională, etc. unui mediu de lucru stimulat pentru antreprenori locali și oferirea de oportunități de afaceri și creștere economică prin colaborarea cu alți antreprenori și cu clienții din întreaga lume.
 - Prin colaborarea cu mai mulți antreprenori locali, parcul tehnologic ar putea oferi beneficii economice și sociale semnificative, precum și reducerea costurilor de producție și creșterea productivității, dezvoltarea de produse inovatoare și

competitivitatea pe piața internațională. Aceasta ar putea atrage investitorii interesați de astfel de avantaje și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative.

- În plus, prin oferirea unui mediu de lucru stimulat și prin promovarea colaborării între antreprenori locali, parc tehnologic ar putea atrage și investitori interesați de inovație și dezvoltare comunității locale. Prin crearea unui ecosistem puternic de afaceri, această afacere ar atrage clienții și investitorii din întreaga regiune, ceea ce ar putea duce la creșterea veniturilor și a profiturilor, și implicit la atragerea noii investiții în viitor.
- **Scenariul C** -> *afacere al cărei lanț valoric necesită mai mulți antreprenori locali și multe resurse locale (unice sau specializate)*
 - Un exemplu concret ar putea fi **înființarea unei comunități de afaceri în zona unui sat cu tradiție în producția de produse artizanale, cum ar fi ceramică, țesături, mobilier sau bijuterii**. Această comunitate ar putea fi formată din mai mulți antreprenori locali care produc astfel de produse. produse și care ar putea beneficia de resurse locale unice sau specializate, cum ar fi materiale prime locale de calitate superioară sau oameni cu abilități și cunoștințe tradiționale.
 - Lanțul valoric al acestor comunități de ar putea include producția și vânzarea de produse unice și de calitate superioară, precum și dezvoltarea de rețele de afaceri și relații cu clienții și furnizorii din întreaga lume. Această comunitate ar putea atrage investiții prin oferta de oportunități de afaceri și creștere economică prin colaborarea între antreprenorii locale și prin promovarea produselor lor unice și de calitate superioară.
 - Prin colaborarea cu administrația publică locală, comunitatea de afaceri ar putea beneficia de suport financiar, facilități fiscale și de reglementare, precum și acces la resursele publice precum infrastructura de transport și energie. Aceasta ar putea atrage investitorii interesați de astfel de beneficii și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative.
 - Prin valorificarea resurselor locale unice sau specializate și promovarea produselor de calitate superioară, comunitatea de afaceri ar putea oferi beneficii economice și sociale semnificative, precum crearea de locuri de muncă, creșterea veniturilor și profiturilor, dezvoltarea de produse inovatoare și competitivitatea pe piața internațională. Aceasta

ar putea atrage investitori interesați de astfel de avantaje și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative.

- **Scenariul D** -> *afacere al cărei lanț valoric necesită mult resurse locale și alte investiții din exterior (atrageră de alți investitori)*
 - Un exemplu concret de dezvoltare locală care ar putea atrage investiții și suport din partea administrației publice locale ar fi **înființarea unei fabrici de prelucrare a materialelor reciclabile, cum ar fi plasticul sau hârtia, care să utilizeze resursele locale și să atragă investițiile din afara zonei**. Fabrica ar necesita implicarea unei mase critice de forță de specializare sau cu potențial de specializare, cum ar fi ingineri, tehnicieni, operatori de utilaje.
 - Lanțul valoric al acestor fabrici ar putea include colectarea și sortarea deșeurilor reciclabile, precum și prelucrarea acestora în produse noi și competitive. This fabrică ar putea atrage investiții prin oferta de oportunități de afaceri și creștere economică prin colaborarea cu investitorii din afara zonei, precum și prin promovarea unui model de afaceri sustenabil.
 - Prin colaborare cu administrația publică locală, fabrica de prelucrare a materialelor reciclabile ar putea beneficia de suport financiar, facilități fiscale și de reglementare, precum și acces la resursele publice precum infrastructura de transport și energie. Aceasta ar putea atrage investitorii interesați de astfel de beneficii și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative.
 - În plus, atragerea de investitori din afara zonei ar putea aduce un capital semnificativ, dar ar putea fi necesar și suport și cooperare din partea administrației publice locale, precum și facilitarea procesului de obținere a autorizațiilor și permiselor necesare, precum și facilitarea accesului la resursele locale, cum ar fi apa, energia și materialele prime. Prin valorificarea resurselor naturale locale unice sau specializate și promovarea unui model de afaceri sustenabil, fabrica de prelucrare a materialelor reciclabile ar putea oferi beneficii economice și sociale semnificative, precum crearea de locuri de muncă, creșterea veniturilor și profiturilor, reducerea deșeurilor și a poluării mediului. Aceasta ar putea atrage investitori interesați de astfel de avantaje și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative.

- **Scenariul E -> afacere al cărei lanț valoric necesită multe resurse locale unice și potențial de diversificare regional:**
 - Un exemplu pentru ideea de afacere al cărei lanț valoric necesită multe resurse locale unice și potențiale de diversificare regională ar putea fi **înființată unei companii de prelucrare a lemnului care să utilizeze materiale lemnoase locale și să producă mobilier și alte produse din lemn de calitate superioară**. Acest model de afacere ar putea necesita implicarea unei mase critice de forță de muncă specializată sau cu potențialul de specializare, cum ar fi echipa de producție, ingineri, designeri și tehnicieni.
 - Lanțul valoric al acestei afaceri ar putea include recoltarea și prelucrarea materialelor lemnoase, precum și producția și comercializarea de mobilier și alte produse din lemn de calitate superioară. Această afacere ar putea atrage investiții prin oferta de oportunități de afaceri și creștere economică prin promovarea și valorificarea resurselor locale și a tradițiilor de prelucrare a lemnului. Prin colaborarea cu administrația publică locală, compania de prelucrare a lemnului ar putea beneficia de suport financiar, facilități fiscale și de reglementare, precum și acces la resursele publice precum infrastructura de transport și energie. Aceasta ar putea atrage investitorii interesați de astfel de beneficii și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative.
 - În plus, prin producerea de produse mobilier și alte produse de apreciere de calitate superioară, această afacere ar putea atrage în întreaga regiune, care ar valoare și calitatea produselor fabricate în zonă, diversificând astfel potențialul economic al zonei. Prin valorificarea resurselor naturale locale unice sau specializate și promovarea tradițiilor de prelucrare a lemnului, compania de prelucrare a lemnului ar putea oferi beneficii economice și sociale semnificative, precum crearea de locuri de muncă, creșterea veniturilor și profiturilor, dezvoltarea de produse inovatoare și competitivitatea pe piață. regională sau națională. Aceasta ar putea atrage investitori interesați de astfel de avantaje și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative.

- **Scenariul F** -> *afacere al cărei lanț valoric deschide oportunități unice de desfacere locală și alte de tip „ocean albastru”*
 - Un alt exemplu pentru ideea de afacere al cărei lanț valoric deschide oportunități unice de desfacere locală și alte aspecte de tip „ocean albastru” ar putea fi înființată unei companii de producție și de comercializare a unui nou tip de produse cosmetice naturale sau bio, care practică. ingrediente locale și sunt adaptate la condițiile climatice și de mediu ale zonei respective. ambalaje și alții.
 - Lanțul valoric al acestor afaceri ar putea include recoltarea și prelucrarea ingredientelor locale, precum și producția și comercializarea de produse cosmetice naturale sau bio care pot fi promovate și vândute ca produse unice și inovatoare. Această afacere ar putea atrage investiții prin oferta de oportunități de afaceri și creștere economică prin crearea unei noi piețe pentru produse cosmetice naturale sau bio.
 - Prin colaborarea cu administrația publică locală, compania de producție și comercializarea produselor cosmetice naturale sau bio ar putea beneficia de suport financiar, facilități fiscale și de reglementare, precum și acces la resursele publice precum infrastructura de transport și energie. Aceasta ar putea atrage investitorii interesați de astfel de beneficii și care ar fi dispuși să investească în astfel de inițiative. În plus, prin producerea de produse cosmetice naturale sau bio adaptează condițiile locale, această afacere ar putea deschide noi facilități de desfacere locală și ar putea atrage o oportunitate din întreaga zonă care sunt interesate de produse naturale, bio și sustenabile. Astfel, ar putea fi creat un ocean albastru pentru această afacere, oferind oportunități unice și neexplorate de afaceri și de piețe.

2.7 E-participarea și finanțare: platforme și scheme de crowdfunding

Conform Departamentului de Afaceri Economice și Sociale din cadrul Organizației Națiunilor Unite (ONU)¹³ **e-participarea** se referă la promovarea angajamentului civic și a guvernării deschise și participative prin intermediul tehnologiilor informației și a comunicațiilor. De-a lungul ultimilor ani, s-au individualizat o serie de dovezi care indică extinderea rapidă a acestui fenomen ca instrument

¹³ <https://publicadministration.un.org/en/eparticipation>

ce facilitează și consolidează implicarea și colaborarea între autoritățile publice locale și cetățeni. Obiectivul e-participării este, așadar, de a îmbunătăți accesul la informații și servicii publice, precum și de a susține participarea la activitățile publice atât pentru împuternicirea cetățenilor în mod individual, cât și în beneficiul societății în ansamblu.

Instrumentele electronice oferă un mare potențial pentru îmbunătățirea practicii democratice și a participării unei societăți democratice bine organizate. Acestea pot contribui în aceeași măsură la transparența, responsabilitatea și receptivitatea instituțiilor, promovarea angajamentului cetățenilor și la creșterea capacității, accesibilității și incluziunii procesului democratic. Însă, aceste instrumente sunt, deseori, vulnerabile la manipulare și utilizare neconformă. Prin urmare, se recomandă luarea unor măsuri care pot minimiza acest risc, cu respectarea deplină a cerințelor de protecție a datelor și a dreptului la viața privată.

Cele mai utilizate instrumente în multe țări astăzi sunt portalurile electronice. Pentru a beneficia pe deplin de potențialul lor, aceste instrumente ar trebui să fie integrate de toți partizanii la procesul decizional, inclusive de autoritățile publice, societatea civilă organizată sau mediul antreprenorial:

- a) Crowdfunding și platforme digitale de crowdfunding
- b) Platforma INNO¹⁴

Acest subcapitol se bazează pe informațiile extrase din documentul *"Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds"*, publicat de Comisia Europeană și DG Regio în iunie 2021.

În Europa, cea mai mare parte a activității de crowdfunding are loc online prin intermediul platformelor digitale special concepute. Aceste platforme joacă rolul de intermediari între grup/mulțime (compus/ă din "suporteri" în cazul crowdfunding-ului fără recompensă financiară sau "investitori" în cazul crowdfunding-ului cu recompensă financiară) și proprietarii proiectelor care își prezintă ideile pe platformă. Mulțimea de susținători sau investitori este de obicei destul de mare, fiecare dintre aceștia furnizând finanțare proiectelor alese, de obicei prin sume mici. Relația dintre cei trei este denumită "Triunghiul Crowdfunding".

¹⁴ <https://www.inno.ro/>

Procesul prin care un proprietar de proiect încearcă să atragă investiții de la multe prin intermediul unei platforme este denumit "campanie de crowdfunding". Campania în sine constă în trei faze: faza pre-campanie în care campania este pregătită, faza campaniei, în care se adună investiții și faza post-campanie, în care se organizează urmărirea campaniei.¹⁵

Majoritatea platformelor de crowdfunding urmează o abordare "totul sau nimic", ceea ce înseamnă că obiectivul de finanțare este obligatoriu. Platforma transferă banii proprietarului proiectului atunci când campania de crowdfunding își atinge obiectivul de finanțare. Unele platforme oferă un obiectiv de finanțare neobligatoriu și urmează o abordare "păstrează totul". Platforma nu utilizează propriile resurse pentru a investi în campania proprietarului de proiect. De fapt, regimul European Crowdfunding Service Providers (ECSP) interzice expres acest comportament, garantând astfel statutul platformei ca gardian și intermediar independent. Reglementările din majoritatea statelor membre au exceptat platformele de la cerințele care se aplică altor părți interesate financiare, cum ar fi băncile, deoarece platformele nu preiau depozite sau acordă împrumuturi și, prin urmare, nu sunt active în intermedierea riscurilor.

Există 2 tipuri de crowdfunding: crowdfunding cu recompensă financiară și crowdfunding fără recompensă financiară. Schema celor două modele poate fi consultată în figura de mai jos:

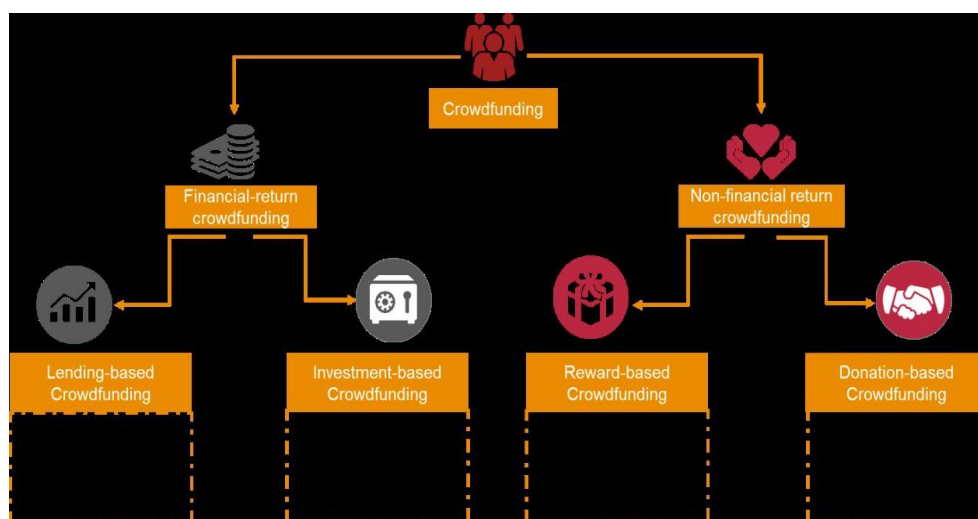


Fig. 4: Tipuri de Crowdfunding

Odorovic, A. et al. (2021), European Commission DG REGIO, Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds

¹⁵ Odorovic, A. et al. (2021), European Commission DG REGIO, Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds

Crowdfunding-ul cu recompensă financiară se bazează pe presupunerea că investitorii primesc un fel de recompensă financiară, pe baza contractului subdiacent între investitorul din proiect și proprietarul proiectului, fie că este vorba despre rambursarea sumei împrumutate și a dobânzii într-o campanie de "crowdfunding bazată pe împrumuturi", fie despre o participare la acțiunile afacerii în "crowdfunding bazat pe acțiuni".

În crowdfunding-ul fără recompensă financiară, susținătorii primesc recompense materiale sau imateriale ("crowdfunding bazat pe recompense") sau nimic ("crowdfunding bazat pe donații"). Prin urmare, în crowdfunding-ul cu recompensă financiară, motivele investitorilor sunt orientate spre profit, în timp ce în crowdfunding-ul fără recompensă financiară, motivele susținătorilor sunt mai altruiste în ceea ce privește obiectivul proiectului.

Instrumentele folosite în crowdfunding-ul cu recompensă financiară se diferențiază în funcție de structura de risc. Instrumentele de mare risc includ valori mobiliare, mini-obligațiuni sau drepturi de partajare a profiturilor, în timp ce datoria este considerată un instrument mai puțin riscant. Din punctul de vedere al susținătorului, recompensele imateriale și materiale sau chitanțe relevante pentru taxe pentru donații nu implică un risc semnificativ. Pe baza riscurilor asociate cu crowdfunding-ul cu recompensă financiară și cel fără recompensă financiară, selecția proiectelor de către susținători sau investitori au motive diferite.

În crowdfunding-ul bazat pe donații și recompense, proiectele trebuie să fie atractive pentru susținători în ceea ce privește inovația sau impactul social. În crowdfunding-ul bazat pe investiții și împrumuturi, investitorii selectează proiecte în funcție de rentabilitatea activului subiacent.

În majoritatea statelor membre, crowdfunding-ul fără recompensă financiară nu este o activitate licențiată, dar platformele trebuie să respecte reguli anti-spălare de bani și reguli de plată. În contrast, crowdfunding-ul cu recompensă financiară este o activitate reglementată care necesită permisiunea autorităților naționale.

Platformele de finanțarea participativă cu rambursare financiară sunt de obicei obligate să își evalueze clienții, atât din perspectiva inițiatorilor de proiecte, cât și din partea investitorilor de retail. De asemenea, acestea au obligații de raportare mai extinse decât în cazul finanțării participative fără rambursare financiară. Unele asociații de finanțare participativă au adăugat

cerințe suplimentare de raportare pentru finanțarea participativă cu rambursare financiară, subliniind necesitatea unei transparențe mai mari a pieței.

Platformele sunt, de obicei, deținute în regim privat. **Unele autorități publice și-au creat propriile platforme, dar aceasta se referă în mare parte la finanțarea participativă fără rambursare financiară, deoarece obținerea unei licențe pentru finanțarea participativă cu rambursare financiară este destul de dificilă pentru o autoritate publică.** Finanțarea participativă cu rambursare financiară caută din ce în ce mai mult investitori instituționali care co-investesc împreună cu investitorii de retail. Finanțarea participativă fără rambursare financiară este de obicei completată cu scheme de finanțare de potrivire, unde proprietarul proiectului primește o subvenție, un împrumut sau o participare la capitalul social în funcție de succesul campaniei subiacente de finanțare participativă.

Crowdfunding-ul fără recompensă financiară, cum ar fi cel bazat pe donații sau pe recompense, este adesea folosit de antreprenorii sociali sau de antreprenorii individuali care nu sunt organizați ca societăți comerciale tradiționale cu răspundere limitată. Pe de altă parte, crowdfunding-ul bazat pe investiții, cum ar fi cel bazat pe acțiuni, este mai potrivit pentru start-up-uri și companii inovatoare în stadiul de început, dar acestea trebuie să se înregistreze ca societate cu răspundere limitată sau societate pe acțiuni. Crowdfunding-ul bazat pe împrumuturi, cum ar fi cel bazat pe împrumuturi peer-to-peer, este de obicei utilizat de companiile de dimensiuni medii și companiile în creștere care au nevoie de finanțare, dar nu pot obține aceasta din surse tradiționale, cum ar fi băncile.

Crowdfundingul în contextul accesului la finanțare al IMM-urilor

Crowdfunding-ul este considerat o formă de finanțare alternativă, care este oferită de instituții financiare non-bancare. Crowdfunding-ul a apărut în ultimii ani ca un instrument paralel pentru a completa alte forme de finanțare. Figura de mai jos arată că crowdfunding-ul este adesea utilizat ca o formă de finanțare la începutul sau la etapa de dezvoltare incipientă a întreprinderii, dar crowdfunding-ul bazat pe investiții și pe împrumuturi este tot mai utilizat ca o formă de finanțare în etapele ulterioare ale dezvoltării întreprinderii, în stadiile de creștere.

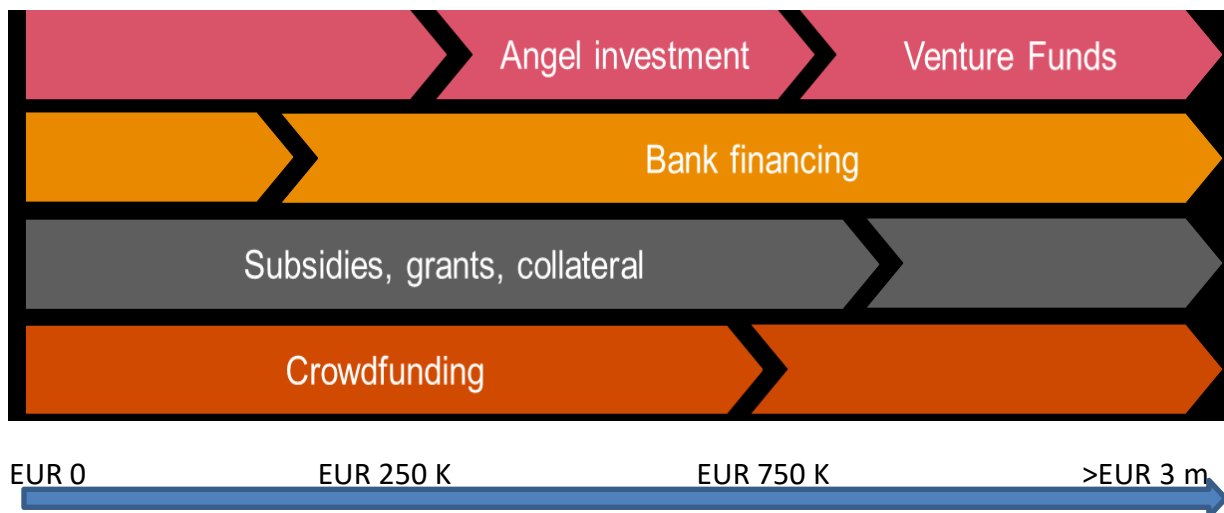


Fig. 5: Relevanța Crowdfundingului în dezvoltarea întreprinderilor
Sursa: adaptat după Cambridge Centre for Alternative Finance (2016)

Finanțarea prin intermediul crowdfundingului este văzută din ce în ce mai mult ca o sursă importantă de finanțare pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) în diferite etape ale dezvoltării. În stadiile incipiente ale dezvoltării unei companii, finanțarea prin crowdfunding poate fi folosită pentru a oferi finanțare pentru testarea pieței și validarea conceptului. Acest lucru poate ajuta antreprenorii să atragă ulterior finanțare din surse tradiționale, cum ar fi capitalurile de risc sau investitorii de tip angels.

Pe măsură ce compania este în creștere și devine mai stabilă, finanțarea prin crowdfunding poate fi utilizată ca sursă de finanțare. Finanțarea prin crowdfunding bazată pe investiții, în special, poate fi folosită pentru a obține capital pentru creștere și expansiune, în timp ce finanțarea prin crowdfunding bazată pe împrumuturi poate fi utilizată pentru a obține capital de lucru sau pentru a finanța proiecte specifice.

Finanțarea prin crowdfunding poate fi, de asemenea, un instrument util pentru IMM-urile din sectoarele care au dificultăți în accesarea surselor tradiționale de finanțare, cum ar fi industriile creative sau întreprinderile sociale. Astfel, crowdfundingul poate oferi acestor întreprinderi fondurile necesare pentru a crește, fără a depinde de împrumuturi bancare sau alte forme tradiționale de finanțare.

În general, finanțarea prin crowdfunding poate juca un rol important în sprijinirea dezvoltării IMM-urilor, oferindu-le acces la finanțarea de care au nevoie și permitându-le să crească și să reușească pe termen lung.

Rolul autorităților publice în ecosistemul de crowdfunding

Datorită modelului său unic și a beneficiilor oferite, crowdfunding-ul a atras interesul autorităților publice și al sectorului financiar, care îl văd ca pe o modalitate de a sprijini accesul la finanțare și de a promova dezvoltarea socio-economică și crearea de locuri de muncă. O serie crescândă de cercetări se concentrează asupra platformelor de crowdfunding și colaborarea acestora cu autoritățile publice, având la bază principalele idei prezentate mai jos:

- Numărul investițiilor de la nivel instituțional crește și reprezintă o pondere din ce în ce mai mare din volumul total de crowdfunding. Aceste investiții, adesea în sume mari, sunt tot mai mult combinate cu contribuții mici de la persoane fizice și IMM-uri, arătând astfel un interes emergent din partea unei game largi de actori (inclusiv, printre altele, investitori instituționali, investitori privați și antreprenori) în activitățile de crowdfunding.
- Componenta, nu dimensiunea, mulțimii ajută la prezicerea succesului crowdfunding-ului. Grupurile omogene pot contribui la succesul campaniilor, dar grupurile diverse de susținători/investitori contribuie la durabilitatea pe termen lung a unui proiect. Cercetările academice au arătat că atât capitalul social cât și legăturile în rețea din cadrul grupurilor de susținători/investitori sunt factori importanți în prezicerea succesului crowdfunding-ului. Autoritățile publice pot contribui la crowdfunding prin creșterea diversității, a capitalului social și a legăturilor în rețea.
- Platformele sunt jucători cheie în construirea ecosistemului de crowdfunding. Prin urmare, nu este surprinzător că literatura academică se concentrează atât asupra rolului platformelor cât și a beneficiilor și costurilor, a reputației și comportamentului acestora. Literatura de specialitate evidențiază rolul datoriei de diligență și selecției de proiecte. De aceea, nu este surprinzător că reglementarea ECSP se concentrează pe rolul platformelor. Cerințele de protecție a investitorilor în ECSP cer platformelor să asigure faptul că investitorii pot lua decizii bine informate.
- Cercetarea academică privind instituțiile legale și culturale legate de crowdfunding arată importanța politicilor publice care susțin crowdfunding-ul și importanța parteneriatelor, în special cu băncile comerciale și publice. În acest context, autoritățile de management ale

Fondurilor Europene Structurale și de Investiții (FESI) pot juca un rol important în stabilizarea și creșterea ecosistemului de crowdfunding.

Piața crowdfundingului în Europa

Colectarea de date cât mai complexe privind piața de crowdfunding este o provocare. Unele state membre furnizează date statistice privind dezvoltarea industriei de crowdfunding, în timp ce altele, nu au date de acest fel. Odată cu implementarea Regimului furnizorilor de servicii de crowdfunding (ECSP) al Uniunii Europene, toate statele membre vor trebui să raporteze activitatea pieței de crowdfunding către Autoritatea Europeană pentru Valorile Mobiliare și Piețele (ESMA) prin organele lor de supraveghere, iar operatorii de crowdfunding vor trebui să furnizeze date privind activitatea pieței autorităților naționale de supraveghere. Din 2015, Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF) a publicat "European Alternative Finance Benchmarking Report", evaluând și comparând activitatea de crowdfunding la nivel global și acoperind sute de platforme individuale. Acest raport a fost utilizat ca bază pentru analiza pieței europene de crowdfunding.

Numărul platformelor de crowdfunding

Studiul anual CCAF privind finanțarea alternativă online estimează că există în jur de 632 de platforme de crowdfunding în Europa raportate la anul 2018. Aceste platforme au contribuit cu un volum total de 6,5 miliarde de euro la finanțare. Ca și localizare geografică, după cum se poate observa în figura de mai jos, majoritatea platformelor sunt situate în Europa de Vest.

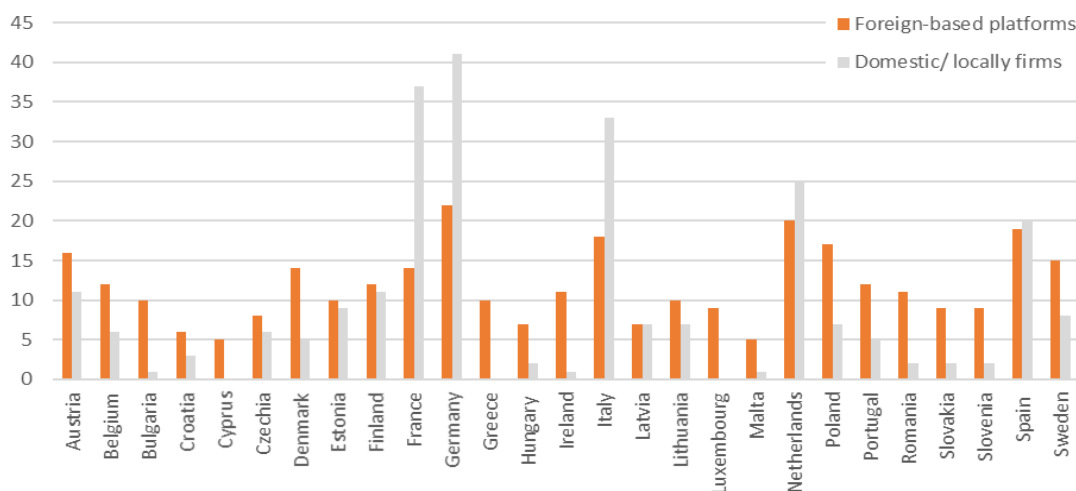


Fig. 6: Numărul de platforme care operează în statele membre ale UE, 2018
Sursa: adaptat după CCAF (2019)

Volumul total al pieței de crowdfunding din Europa a crescut semnificativ în ultimii ani, arătând creșterea conștientizării, relevanței și utilizării crowdfunding-ului în Europa ca sursă alternativă de finanțare

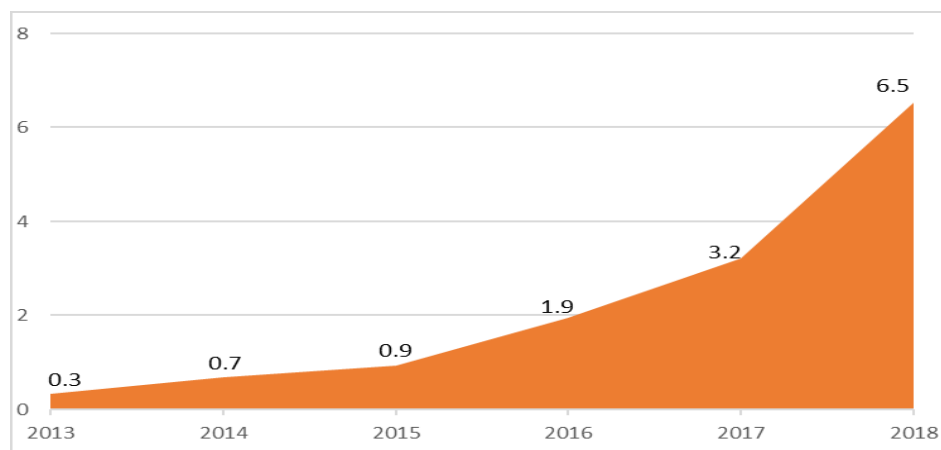


Fig. 7: Volumul total al pieței de crowdfunding din Europa
Sursa: adaptat după CCAF (2019)

În ceea ce privește numărul platformelor, volumul total al finanțării colective este distribuit inegal. Finanțarea prin împrumut și prin investiții reprezintă cea mai mare parte a volumului investițional. Tabelul de mai jos detaliază volumul finanțării alternative după tipul de finanțare colectivă în UE între 2013 și 2018.

Finanțare alternativă în Europa 2013-2018 (milioane de euro)

Tip de Crowdfunding/ anul	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Finanțare bazată pe recompense	71	136	131	178.9	152	149
Finanțare bazată pe donații	0	0	2.2	55.4	91	53
Finanțare bazată pe împrumut	221	414	542	1087	1864	4737
Finanțare bazată pe investiții	69	123	282	604	1085	1606
Altele	0	0	0	9.5	27.8	5.3

Sursa: adaptat după CCAF (2019)

Caracteristicile finanțării participative cu implicarea fondurilor publice

Interesul autorităților publice în finanțarea participativă este tot mai accentuat în ultimul timp. Primul caz în care o autoritate publică a cofinanțat o campanie de crowdfunding a avut loc în 2012, când platforma suedeză de tip reward-based, Crowdculture.se, a introdus un mecanism de cofinanțare pentru teatre. Cele mai multe colaborări cu autoritățile publice au avut loc în domeniul finanțării participative de tip donație sau recompensă, deoarece majoritatea țărilor nu aveau cerințe de licențiere și implicațiile legale ale colaborării erau mai puțin complicate decât în cazul finanțării participative cu returnare financiară. Reglementarea mai ușoară a permis autorităților publice să "testeze apele" înainte de a intra pe piața finanțării participative cu returnare financiară.

În unele cazuri, această "testare" a implicat crearea de către autoritatea publică a propriei platforme, adesea prin procurarea versiunilor white label ale platformelor de crowdfunding deja existente. Această configurație implică faptul că o platformă de crowdfunding deja existentă furnizează instrumentele digitale și procesele necesare autorității publice, care administrează platforma sub propriul brand, oferind astfel credibilitatea și imaginea proprie acestei inițiative. Managementul practic al platformei de crowdfunding rămâne în mâinile autorităților publice, care uneori îl delegă băncilor sau fundațiilor deținute de stat.

În ultima vreme, introducerea de regimuri personalizate de crowdfunding și creșterea industriei prin scalarea platformelor de crowdfunding cu baza în investiții și împrumuturi a stârnit un interes crescut printre autoritățile publice. De exemplu, Banca Europeană de Investiții a colaborat cu platforma britanică Funding Circle în 2016 pentru a finanța 100 de milioane de lire sterline în împrumuturi pentru IMM-uri originare de pe platformă. Un alt exemplu implică Agenția Suedeză de Dezvoltare SIDA, care a colaborat cu platforma suedeză Trine pentru a crește suma de investiții în proiecte de energie regenerabilă în Africa.

În general, datele arată că autoritățile publice din anumite țări europene sunt conștiente de crowdfunding și uneori utilizează acest mecanism alternativ de finanțare ca modalitate de a atinge obiectivele politicii publice. Pe măsură ce își construiesc capacitățile și cunoștințele cu privire la acest instrument, autoritățile publice adoptă o abordare mai sofisticată în ceea ce privește crowdfunding-ul - în special prin trecerea de la tipul de crowdfunding cu returnare non-financiară la cel cu returnare financiară, pentru a valorifica mai bine fondurile publice și pentru a crește impactul politic.

Cowdfundingul în România

La nivel național, crowdfunding-ul a crescut constant în România în ultimii ani, cu apariția mai multor platforme care facilitează diferite tipuri de campanii de crowdfunding. Aceste platforme includ platforme tradiționale de crowdfunding bazate pe recompense, platforme de crowdfunding de capital propriu și platforme de crowdfunding bazate pe împrumuturi.

Unele dintre cele mai populare platforme de crowdfunding din România includ SeedBlink, care este o platformă de crowdfunding de capital propriu care permite investitorilor să sprijine startup-uri și afaceri mici, și Crowdfunding Romania, care este o platformă de crowdfunding bazată pe recompense care permite antreprenorilor și creatorilor să strângă fonduri pentru proiectele lor.

În ceea ce privește crowdfunding-ul la nivel regional, regiunea de Nord-Vest a României a cunoscut și ea o creștere în ultimii ani, cu mai multe campanii de crowdfunding locale care au reușit să strângă cu succes fonduri. De exemplu, în 2020, un grup de activiști din Cluj-Napoca a folosit o campanie de crowdfunding pentru a strânge fonduri pentru a instala fântâni în întregul oraș, în timp ce un ONG local din Oradea a utilizat o campanie de crowdfunding pentru a strânge fonduri pentru un proiect destinat sprijinirii copiilor vulnerabili.

Cu toate acestea, este important de menționat că finanțarea de tip crowdfunding este încă un mecanism relativ nou în România și este necesară o conștientizare și sensibilizare mai mare atât a antreprenorilor, cât și a potențialilor investitori. De asemenea, cadrele legislative pentru crowdfunding sunt încă în curs de dezvoltare și perfecționare, ceea ce ar putea influența creșterea industriei în următorii ani.

Platforma INNO⁹

Platforma INNO este un **instrument digital** dezvoltat ca punct de interacțiune pentru stakeholderii regionali din ecosistemul de inovare cu scopul de a crește competitivitatea regională prin sprijinirea accesului la transfer tehnologic și dezvoltarea unei economii care are la bază inovarea. De asemenea, platforma promovează regiunea și facilitează accesul investitorilor în regiune oferind informații relevante și un punct de contact cu experții noștri.

INNO pentru investitori

INNO este principalul punct de contact pentru businessurile care vor să investească în regiunea de Nord-Vest a României. Oferim servicii suport de la A la Z investitorilor pentru a face tranziția pe piața românească cât mai ușoară.

De la seturi de date personalizate, la identificarea celor mai potrivite proprietăți imobiliare și până la planificarea de întâlniri cu dezvoltatori imobiliari, firme de HR, firme de avocatură și alți stakeholderi relevanți, INNO ajută potențialii investitori la fiecare pas.

INNO pentru inovatori și antreprenori

Experții INNO organizează constant traininguri, workshopuri și programe educaționale precum StartUP LevelUP menite să umple golurile identificate în regiune în ceea ce privește formarea antreprenorială, procesul de valorificare a cercetării și intrarea pe piață.

De asemenea, platforma INNO oferă o varietate de instrumente menite să încurajeze cercetarea și transferul tehnologic precum PRIA (Portofoliul Regional de Inovare și Antreprenoriat), Provocări și o bază de date stufoasă de resurse în secțiunea Knowledge Hub.

⁹ <https://www.inno.ro/>

2.8 Dificultăți în dezvoltarea locală

Un factor crucial în **involuția** comunităților locale **este declinul economic**. Când industria predominantă a unei zone se închide sau este redirecționată în alte regiuni, poate avea un **impact negativ semnificativ asupra economiei locale**. Scăderea locurilor de muncă și a veniturilor poate duce la **stagnare economică și la scăderea calității vieții în comunitate**.

În asociere, există mai mulți factori care pot contribui la decăderea economică a orașelor și comunelor. Iată câțiva dintre acești factori:

- **Cultura locală:** mentalitatea și cultura locală pot juca un rol important în prosperitatea sau decăderea unei comunități. O comunitate cu valori solide, spirit antreprenorial și o cultură a muncii și inovației poate avea un impact pozitiv asupra dezvoltării economice. Pe de altă parte, **o cultură lipsită de ambiție și rezistență la schimbare poate duce la stagnare și declin economic**.
- **Administratia locală:** o administrație eficientă, transparentă și receptivă la nevoile comunității poate stimula creșterea economică prin implementarea unor politici și proiecte care atrag investiții și dezvoltă infrastructura locală. Pe de altă parte, **o administrație coruptă sau ineficientă poate descuraja investițiile și dezvoltarea economică prin birocrăție, lipsa de transparență și lipsa de responsabilitate**.
- **Resursele umane:** calitatea și nivelul de educație al populației locale pot avea un impact semnificativ asupra dezvoltării economice. O populație bine educată și cu aptitudini relevante pentru piața muncii poate atrage investiții și promova inovația. Pe de altă parte, **un nivel scăzut de educație și competențe în rândul populației poate limita oportunitățile economice și duce la stagnare**.
- **Infrastructura:** o infrastructură bine dezvoltată, care include transport, utilități și comunicații, este esențială pentru dezvoltarea economică. **Infrastructura slabă sau învechită poate descuraja investițiile și limita accesul la piețele locale și regionale**.
- **Factori economici și geopolitici:** situația economică globală, schimbările în politica internațională și fluctuațiile piețelor pot avea un impact negativ asupra dezvoltării economice locale. De asemenea, **factori precum dependența de o singură industrie sau de resurse naturale limitate pot face o comunitate vulnerabilă la șocuri economice și declin**.

2.9 Exemple de eșec în redresarea economică

În general, motivele pentru care aceste localități nu au reușit să se redreseze economic includ **lipsa diversificării economice, infrastructura slabă, lipsa de investiții, problemele de mediu și dificultățile de adaptare la noile condiții economice**. În multe cazuri, acestea au fost afectate de închiderea unor fabrici sau întreprinderi mari care constituiau principala sursă de venit și locuri de muncă pentru locuitorii acestor localități:

1. **Copsa Mică, județul Sibiu:** Cunoscută în trecut ca una dintre cele mai poluate localități din Europa, Copsa Mică a avut probleme economice severe în urma închiderii fabricii de metale neferoase și a fabricii de cărbune. Poluarea severă a afectat sănătatea oamenilor și a terenurilor agricole, ceea ce a redus și mai mult posibilitățile de dezvoltare economică a localității.
2. **Vulcan, județul Hunedoara:** Acest oraș mic din Valea Jiului a fost puternic afectat de criza industriei miniere și de închiderea minelor de cărbune. Cu o economie bazată în mare parte pe minerit și cu o infrastructură slabă pentru a atrage alte tipuri de investiții, Vulcan nu a reușit să se redreseze economic.
3. **Brad, județul Hunedoara:** Acest oraș, care era cunoscut în trecut pentru industria auriferă și metalurgică, a fost afectat de închiderea unor fabrici și de dificultățile de restructurare a economiei locale. Lipsa de investiții și diversificarea insuficientă a economiei au împiedicat redresarea economică a localității.

2.10 Exemple de bună practică

A. Câmpia Turzii – județul Cluj

Un exemplu impresionant de succes în ceea ce privește redresarea economică a **unui oraș mic prin dezvoltarea industriei**. Deși în trecut a fost recunoscută pentru industria siderurgică și metalurgică, Câmpia Turzii a fost nevoită să se reinventeze și să se adapteze noilor condiții economice după închiderea unor fabrici în perioada de tranziție. În această privință, redresarea economică a orașului a fost posibilă datorită existenței unor factori-cheie:

- **Infrastructură excelentă:** amplasată în apropierea autostrăzii A3 și a altor drumuri naționale importante, Câmpia Turzii beneficiază de un acces facil la transportul mărfurilor și la piețele

de export. De asemenea, orașul este conectat la o rețea feroviară care îl leagă de alte orașe importante din România.

- **Parcuri industriale:** autorități locale au dezvoltat și modernizat parcurile industriale, furnizând facilități atractive pentru companiile interesate să investească în zonă. Această inițiativă a generat atragerea de noi investiții și crearea de noi locuri de muncă.
- **Diversificarea industrială:** Câmpia Turzii și-a diversificat industriile, atrăgând investiții în sectoare precum aeronautica, construcții, industria auto și producția de echipamente. Un exemplu notabil îl reprezintă investiția realizată de compania americană Collins Aerospace (UTC Aerospace Systems) într-o fabrică de componente aeronautice.
- **Forță de muncă calificată:** orașul se bucură de o forță de muncă bine pregătită și calificată, capabilă să susțină dezvoltarea industriilor emergente.
- **Stimulente fiscale și financiare:** autoritățile locale oferă diverse stimulente fiscale și facilități de finanțare pentru atragerea investitorilor în Câmpia Turzii, promovând astfel un mediu favorabil investițiilor.

Cu o combinație reușită a acestor factori, **Câmpia Turzii a reușit să transforme provocările în conținut, evidențiind potențialul unei oportunități de dezvoltare economică durabile și prospere.** Prin concentrarea dezvoltării industriale și atragerea de investiții, orașul a demonstrat că este posibil ca o comunitate mică să devină un centru vibrant și competitiv, oferind locuri de muncă și oportunități de creștere pentru locuitorii săi.

B. Sebeș – județul Alba

Un alt exemplu elocvent al unei comunități mici care a reușit să-și revitalizeze economia prin dezvoltarea industriei. În ultimii ani, Sebeș a devenit un pol de atracție pentru investiții semnificative în sectorul industrial și a consolidat-și statutul ca un important centru de producție și export. Există mai mulți factori care au contribuit în mod substanțial la redresarea economică a acestui oraș:

- **Infrastructură solidă:** orașul beneficiază de o infrastructură de transport bine dezvoltată având acces la autostrada A1 și o conexiune feroviară eficientă, facilitând astfel transportul produselor și accesul la piețele de export.
- **Forță de muncă calificată:** regiunea dispune de forță de muncă bine pregătită și calificată, capabilă să susțină dezvoltarea industriei și să satisfacă cerințele companiilor.

- **Parteneriate public-privat:** autorități locale au colaborat strâns cu investitorii și companiile private pentru a dezvolta parcuri industriale și facilități de producție moderne, ceea ce a atras noi investiții în zonă.
- **Stimulente fiscale și financiare:** pentru atragerea investitorilor, administrația locală a implementat diverse stimulente fiscale și facilități de finanțare pentru companii care optează pentru investiții în Sebeș.
- **Diversificarea industrială:** orașul Sebeș a reușit să atragă investiții în sectoare industriale diverse, cum ar fi producția de componente auto, textile, electronice și multe altele.

Unul dintre cei mai importanți investitori din Sebeș este compania germană de componente auto, Star Transmissions, ale cărei investiții au generat multe locuri de muncă și au stimulat dezvoltarea economică în zonă. În plus, există și alte companii care au ales să investească în Sebeș, contribuind la redresarea economică a orașului și la diversificarea industriei locale.

Orașul redă un **exemplu remarcabil** de succes al unei comunități care și-a găsit drumul spre dezvoltare și redresare economică prin concentrarea asupra dezvoltării industriale și atragerea investițiilor străine. Prin perseverență și strategii bine conturate, orașul a reușit să creeze un mediu favorabil afacerilor și să transforme provocările în oportunități, demonstrând că succesul localităților poate fi construit prin viziune, colaborare și inovație

De asemenea, **Cluj-Napoca** este un alt exemplu pozitiv în ceea ce privește **redresarea economică**. Orașul s-a dezvoltat în ultimii ani ca un **centru important de tehnologie și inovare**, atrăgând numeroase companii IT și start-up-uri. Acest lucru a stimulat economia locală și a transformat Cluj-Napoca într-un oraș prosper și dinamic.

Municipiul **Zalău** din județul Sălaj a reușit să își **redreseze economia prin atragerea de investiții străine și dezvoltarea industriei**. Datorită accesului facil la infrastructura rutieră și feroviară, precum și a forței de muncă calificate, Zalău a atras companii multinaționale și a devenit un centru industrial important în regiune.

Nu în ultimul rând, **Oradea**- situat în apropiere de granița cu Ungaria, a reușit să se dezvolte în ultimii ani prin atragerea de **investiții în turism, industrie și infrastructură**. Orașul și-a renovat centrul istoric, a îmbunătățit **infrastructura urbană și a dezvoltat un parc industrial**, care a atras companii din diverse sectoare economice.

3. Bibliografie

- Banca Mondială. *Îndrumar pentru comunități locale - Ghid de atragere al investițiilor private*. Editura CDCB.
- CEEP. (Iunie, 2011). *Non-Financial Benefits of PPPs – A review of Concepts and methodology*.
- CEEP. (octombrie 2015). *PPP Motivations and Challenges for the Public Sector – Why (not) and how*.
- Colin, M., & Ross Brown. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and growth Oriented Entrepreneurship. OECD, LEED Programm*. Hague: OECD, LEED.
- Comisia Europeană. (2022). *Raportul de țară din 2022 privind România*. Bruxelles: Comisia Europeană.
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*.
- OCDE. (2012). *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*.
- Odorovic, A., & European Commission DG REGIO. (2021). *Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investments Funds*. Luxemburg.
- Stelian, B. (2023). *Note de curs: Cooperare public-privată*.
- UrbanizeHub. (2017). *Îndrumar pentru Primari*. Editura M&M.